

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Серія: Економічні науки

**№ 5 (151), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5

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).

№ 5 (151), 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

---

<b>ISSN 2413-0117</b>	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
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності

---

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

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

тел./факс: +38 (044) 256-84-27

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

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 3 від 28.10.2020 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

**№ 5 (151), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5

**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)

**№ 5 (151), 2020** The state registration of print media is KB № 19330-9130 ИП, 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. Hanushchak-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](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 3 of 28.10.2020**

---

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** – 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 – *головний редактор*; ORCID 0000-0001-7572-4757.

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *заступник головного редактора*; ORCID 0000-0002-4458-2984.

**Члени редакційної колегії**

**Гавриш Олег Анатолійович** – доктор технічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-1961-3267.

**Денисенко Микола Павлович** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-8767-9762.

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

**Куклін Олег Володимирович** – доктор економічних наук, професор, Черкаський державний бізнес-коледж, Україна; ORCID 0000-0001-6904-3496.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

**Мягких Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

**Ніфатова Олена Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-9325-6176.

**Ольшанська Олександра Володимирівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-1535-7742.

**Радіонова Наталія Йосипівна** – доктор економічних наук, доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-8855-2963.

**Скрипник Маргарита Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-6205-0754.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

**Щербак Валерія Геннадіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7918-6033.

**Denis Ushakov** – PhD, Professor, Suan Sunandha Rajabhat University, International College, Bangkok, Thailand; ORCID 0000-0001-6413-6116.

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

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

**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; ORCID 0000-0001-7926-1155.

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

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

## ЗМІСТ

### МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

**Яценко В. В.**

- 1 Ризики соціально-економічної відповідальності закладів вищої освіти в умовах глобальних структурних викликів пандемії COVID-19 8

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

**Абрамова А. Г., Пушка О. С., Мирошник Ю. А.**

- 2 Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на заклади гостинної індустрії України 19

**Наумік-Гладка К. Г.**

- 3 Розвиток безпеки міжнародної підприємницької діяльності та івент-туризму в умовах цифрових технологій та психологізації 28

**Отенко І. П., Птащенко О. В., Самок О.**

- 4 Використання різних видів технологій у міжнародному бізнесі 38

**Поленкова М. В.**

- 5 особливості впливу діяльності сільськогосподарських підприємств на сталий розвиток регіонів 45

**Фастовець Н. В.**

- 6 Жіноче підприємництво в Україні: особливості розвитку 56

**Хмара О. П.**

- 7 Фінансова складова механізму міжнародних виробничих мереж оборонно-промислового комплексу 63

**Щербак В. Г.**

- 8 Використання цифрової платформи для запобігання нового спалаху пандемії COVID-19 76

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

**Ганущак-Єфіменко Л. М.**

- 9 Концептуальні принципи управління розвитком інноваційно активних підприємств аграрної сфери 87

**Лапоног Д. В.**

- 10 Аналіз тенденцій розвитку системи державно-приватного партнерства на ринку послуг автомобільного транспорту 94

**Салюк А. П.**

- 11 Методичне забезпечення створення бренду підприємства та його оцінювання 104

### ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА

**Готра В. В., Ганущак О. Ю.**

- 12 Активізування процесів управління інвестиційним забезпеченням підприємництва в сучасних умовах 113

**Ніфатова О. М.**

- 13 Управління інноваційними бізнес-процесами аграрних підприємств сільських регіонів 120

**П'ятницька Г. Т., Жуковська В. М., Григоренко О. М.**

- 14 Роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств 127

## TABLE OF CONTENTS

### MODERNIZATION OF EDUCATION

**Yatsenko V. V.**

- 1 Socio-economic responsibility risks for higher education institutions in the context of global structural challenges of the COVID-19 pandemic 8

### PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

**Abramova A. H., Pushka O. S., Myroshnyk Yu. A.**

- 2 Impact of COVID-19 and quarantine restrictions on hospitality industry of Ukraine 19

**Naumik-Gladka K. H.**

- 3 Enhancing international entrepreneurship and event tourism security in the context of digital technologies and psychologization 28

**Otenko I. P., Ptashchenko O. V., Samok O.**

- 4 Using different types of technology in international business 38

**Polenkova M. V.**

- 5 Specific impact of agribusiness on regional sustainable development 45

**Fastovets N. V.**

- 6 Female entrepreneurship in Ukraine: development specifics 56

**Khmara O. P.**

- 7 Financial aspects of global production networks for the defense industry 63

**Shcherbak V. G.**

- 8 Using a digital platform to prevent a new outbreak of the COVID-19 pandemic 76

### MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

**Hanushchak-Yefimenko L. M.**

- 9 Conceptual management framework to enhance the development of innovation active agribusiness enterprises 87

**Laponoh D. V.**

- 10 Evaluating the public-private partnership development trends in the road transport services market 94

**Saliuk A. P.**

- 11 Methodological framework for creating and evaluating a company brand 104

### INNOVATION AND INVESTMENT POLICY

**Hotra V. V., Ganushchak O. Yu.**

- 12 Spurring entrepreneurship investment management processes in modern settings 113

**Nifatova O. M.**

- 13 Managing innovative business processes of rural agricultural companies 120

**Piatnytska G. T., Zhukovska V. M., Hryhorenko O. M.**

- 14 The role of exhibitions in managing enterprise innovative development 127

УДК [378:005.35]:616-036.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.1

Валентина В. Яценко

*Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія»  
Харківської обласної ради, Україна*

**РИЗИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ  
СТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*Статтю присвячено дослідженню впливу пандемії COVID-19, наслідком якої стала глобальна криза у сфері освіти, що зумовила наймасштабніше порушення системи освіти в історії. Разом з тим зазначається, що масовий перехід на дистанційне навчання в онлайн-простір знизив ризики руйнування системи вищої освіти і підготовки кадрів. Акцентується також, що вища освіта стала однією з галузей, яка практично була готова до повного переходу до дистанційної роботи в умовах COVID-19. Гіпотезою дослідження є твердження, що впровадження моніторингу фактичного рівня результативності та відповідальності під час реалізації дистанційної вищої освіти дозволяє своєчасно реагувати на погіршення епідемічної ситуації та вживати необхідних заходів. Мета дослідження полягає у визначенні рівня ризиків соціально-економічної відповідальності закладів вищої освіти в умовах глобальних структурних викликів пандемії COVID-19. Для вирішення поставлених завдань дослідження застосовано методи факторного та кластерного аналізу, методи таксономії та дендрограми. Факторний аналіз виявив впливові індикатори рівня ризикованості; кластерний аналіз дозволив ідентифікувати 4 кластери ЗВО за рівнем результативності та відповідальності в процесі провадження дистанційного навчання; дендрограма та метод таксономії візуалізували фактичний і гранично низький рівні результативності дистанційного навчання та відповідальності ЗВО. Обробка онлайн звітності 50 закладів вищої освіти рейтингу «Топ-200 Україна» за 2015–2020 роки та результатів анкетування викладачів і студентів на платформі Google forms виявила 2 групи індикаторів ризиків соціально-економічної відповідальності та 4 кластери ризикованості закладів вищої освіти. Найбільша кількість досліджених закладів вищої освіти (54% (27 з 50)) знаходяться в 3 кластері з низьким рівнем результативності дистанційного навчання та відповідальності ЗВО. Візуалізація отриманих результатів у вигляді дендрограм дозволила визначити фактичні і граничні рівні результативності та відповідальності під час здійснення дистанційного навчання в умовах пандемії COVID-19. У разі погіршення епідемічної ситуації, моніторинг складових дистанційної освіти у ЗВО дозволяє внести відповідні коректування, розробити та впровадити систему заходів щодо підвищення рівня економічної результативності дистанційної вищої освіти та соціальної відповідальності закладів вищої освіти в умовах пандемії COVID-19.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність; дистанційна вища освіта; ризики; пандемія COVID-19.

Валентина В. Яценко

*Коммунальное учреждение «Харьковская гуманитарно-педагогическая академия»  
Харьковского областного совета, Украина*

**РИСКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ  
ЗАВЕДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНЫХ  
СТРУКТУРНЫХ ВЫЗОВОВ ПАНДЕМИИ COVID-19**

*Статья посвящена изучению влияния пандемии COVID-19, последствием которой стал глобальный кризис в сфере образования, что обусловило самое масштабное нарушение системы образования в истории. В то же время отмечается, что массовый переход на дистанционное обучение в онлайн-пространстве снизил риски разрушения системы высшего образования и*

подготовки кадров. Акцентируется также, что высшее образование стало одной из отраслей, которая практически была готова к полному переходу на дистанционную работу в условиях COVID-19. Гипотезой исследования является утверждение, что внедрение мониторинга фактического уровня результативности и ответственности во время реализации дистанционного высшего образования позволяет своевременно реагировать на ухудшение эпидемической ситуации и принимать необходимые меры. Цель исследования состоит в определении уровня рисков социально-экономической ответственности высших учебных заведений в условиях глобальных структурных вызовов пандемии COVID-19. Для решения поставленных задач исследования применены методы факторного и кластерного анализа, методы таксономии и дендрограммы. Факторный анализ выявил ключевые индикаторы уровня рискованности; кластерный анализ позволил идентифицировать 4 кластера ЗВО по уровню результативности и ответственности в процессе осуществления дистанционного обучения; дендрограмма и метод таксономии визуализировали фактический и предельно низкий уровни результативности дистанционного обучения и ответственности ЗВО. Обработка онлайн отчетности 50 высших учебных заведений рейтинга «Топ-200 Украина» 2015–2020 годов и результатов анкетирования преподавателей и студентов на платформе Google forms выявила 2 группы индикаторов рисков социально-экономической ответственности и 4 кластера рискованности высших учебных заведений. Наибольшее количество исследованных заведений высшего образования (54% (27 из 50)) находятся в 3 кластере с низким уровнем результативности дистанционного обучения и ответственности ЗВО. Визуализация полученных результатов в виде дендрограмм позволила определить фактические и предельные уровни результативности и ответственности в процессе реализации дистанционного обучения в условиях пандемии COVID-19. В случае ухудшения эпидемической ситуации, мониторинг составляющих дистанционного образования в высших учебных заведениях позволяет внести соответствующие коррективы, разработать и внедрить систему мер по повышению уровня экономической результативности дистанционного высшего образования и социальной ответственности ЗВО в условиях пандемии COVID-19.

**Ключевые слова:** социальная ответственность; дистанционное высшее образование; риски; пандемия COVID-19.

**Valentyna V. Yatsenko**

**Municipal establishment "Kharkiv Humanitarian-Pedagogical Academy"  
of the Kharkiv Regional Council, Ukraine**

**SOCIO-ECONOMIC RESPONSIBILITY RISKS FOR HIGHER  
EDUCATION INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF GLOBAL  
STRUCTURAL CHALLENGES OF THE COVID-19 PANDEMIC**

*The article seeks to explore the effects posed by the COVID-19 pandemic that triggered a global crisis in the area of education followed by drastic disruptions in the educational framework. However, a large-scale shift to distance learning via online platforms has mitigated the collapse risks in higher education and training. An emphasis is put that universities turned up almost ready for transition to remote learning in the COVID-19 settings. The research hypothesis is the statement that the implementation of monitoring of the actual level of e-learning performance and responsibility of higher education institutions enables timely response to the possible pandemic outbreaks and prompt actions to combat its severe consequences. The aim of the study is to identify risks of socio-economic responsibility for higher education institutions in the context of global structural challenges of the COVID-19 pandemic. To attain the research agenda, the following methods have been employed: factor and cluster analysis, taxonomy method, and the dendrogram technique. The factor analysis revealed the key risk indicators; the cluster analysis identified 4 clusters which group the HEIs by the degree of distance learning performance and their responsibility; the dendrogram and taxonomy*

*approaches facilitated visualizing of the actual and acceptable low distance learning performance and the degree of responsibility in HEIs. The results of processing the online reporting of 50 higher education institutions from the "Top 200 Ukraine" ranking over 2015–2020 and the results of academic staff and student questionnaires on the Google forms platform revealed 2 groups of risk indicators for socio-economic responsibility and 4 risk clusters for higher education institutions. The highest number of the universities under study (54% (27 out of 50)) refer to Cluster 3 with low level of distance learning performance and low degree of university responsibility. The dendrogram-based visualization of the results obtained has allowed to assess the current and boundary levels of distance learning performance and responsibility in the settings of COVID-19 pandemic. In case of deterioration of epidemic situation, the monitoring of distance learning components at higher education institutions provides for making appropriate adjustments as well as contributes to developing and implementing a strategy to enhance the University economic performance and its social responsibility in the area of distance learning at under the COVID-19 pandemic.*

**Keywords:** *social responsibility; distance learning at Universities; risks; COVID-19 pandemic.*

**Постановка проблеми.** Пандемія, викликана поширенням коронавірусної інфекції COVID-19, докорінно змінила умови функціонування всіх галузей і сфер народного господарства [1]. Сфера освіти виявилася однією з небагатьох найважливіших областей людської діяльності, здатної продовжувати ефективне функціонування в особливих (надзвичайних) умовах [2]. Пандемія поставила освітні установи в критичне становище: збереження традиційної форми проведення занять створювало неприпустимо високі ризики поширення інфекції [3]. Перехід освітніх організацій на нову (віддалену) організацію своєї діяльності, представляє собою: забезпечення якісного освітнього процесу на основі дистанційних освітніх технологій; організацію віддаленого функціонування самої освітньої організації як об'єкта управління [4]. Нова ситуація істотно змінює правовий, економічний та організаційно-управлінський режим функціонування закладів вищої освіти (ЗВО), створює додаткові виклики, в тому числі фінансово-організаційного характеру [5].

**Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми.** Місія ЗВО в нових умовах – підготовка висококваліфікованих фахівців на основі реалізації освітніх програм, що відповідають міжнародним стандартам. Для виконання цієї місії, з одного боку, необхідні істотні вкладення в нові дистанційні освітні технології, що забезпечують переведення навчального процесу в формат опосередкованої (віддаленої) взаємодії педагогів і студентів, організацію віддаленого функціонування освітніх організацій, формування принципово нового контенту, перепідготовку викладацьких та адміністративно-управлінських кадрів [6]. З іншого – об'єктивно звужується фінансова база (доходи) ЗВО: падає платоспроможний попит населення [7]. Для освітньої організації цей фактор істотно підвищує ризики: значно зростає кількість прохань про відстрочку (або зниженні) плати за навчання; під питанням виявляється новий набір студентів; виникає необхідність перегляду цінової політики ЗВО в сторону зниження; зменшується приплив іноземних студентів [8]. Проведений аналіз актуальності обраної проблеми дослідження дозволяє стверджувати, що використання дистанційних освітніх технологій у вищій освіті є вимогою сучасного стану світу. В умовах пандемії COVID-19 перед ЗВО стоїть подвійне завдання: забезпечити соціальну відповідальність вищої освіти та хеджувати її ризики.

**Метою даного дослідження** було визначити ризики соціально-економічної відповідальності ЗВО в умовах глобальних структурних викликів пандемії COVID-19.

**Результати дослідження.** Вихідними даними для проведення досліджень була інформація про стан дистанційного навчання 50 ЗВО рейтингу «Топ-200 Україна» за 2020 рік. Аналіз існуючих систем мережевого дистанційного навчання дозволив виділити в них ряд

базових (ключових) елементів. Навчальний заклад в сучасних умовах має організаційну структуру дистанційної технології навчання. Представництвом навчального закладу в мережі є система підготовки та документування навчального процесу, інформаційне забезпечення бази даних навчально-довідковими, інформаційними та методичними матеріалами, об'єднаних в мережеву електронну бібліотеку. Технічне забезпечення представляє собою технічні та програмні засоби забезпечення мережевої технології дистанційного навчання. Технічний персонал повинен забезпечувати функціонування цієї системи. Викладацький склад і споживачі освітніх послуг повинні володіти дистанційними освітніми технологіями. Інформаційне та технологічне забезпечення представляють собою онлайн-платформи, соціальні медіа [9], спеціальні освітні електронні програми. Найбільш поширеними є: MOOCs (Massive Open Online Courses), LMS (Learning Management System), SPOCs (Self-Paced Online Courses), Skype, Teams, Zoom, Skype Meeting App, соціальні медіа. Стандарти для e-learning були розроблені консорціумом Instructional Management System (IMS), основним з них є стандарт SCORM (Sharable Content Object Reference Model), що забезпечує багаторазове використання і можливість перенесення інформаційних об'єктів [9]. Базовими системами, що реалізують дистанційну освіту у ЗВО, є LMSi MOOCs. LMS – це система управління персоналізованим навчальним контентом, MOOCs – майданчики відкритих електронних курсів на базі провідних університетів Європи, США для отримання дистанційної освіти за допомогою Інтернет [10]. Дистанційний освітній курс включає в себе персоналізовані форми супроводу процесу навчання на всіх його етапах: спільну роботу студента та викладача, засоби зворотного зв'язку і контролю освоєння матеріалу, контент курсу, засоби персоналізації курсу. У табл. 1 систематизовано форми та інструменти для створення контенту курсу дистанційного навчання.

Таблиця 1

**Інструменти формування контенту курсу дистанційного навчання**

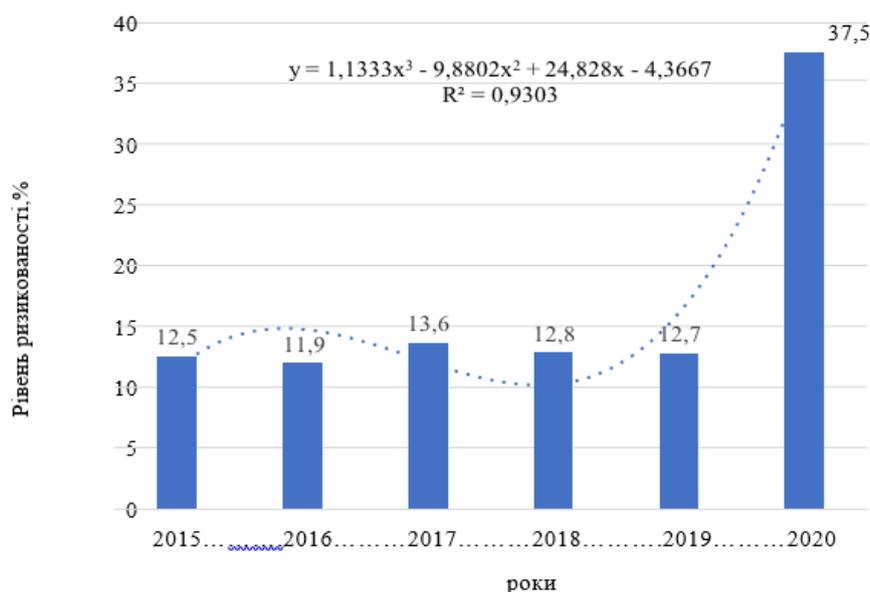
<b>Форми контенту курсу</b>	<b>Інструменти створення контенту курсу</b>
Хмарні технології – здійснюють спільний доступ до документів, проектів, програм	Yandex-диск, Google-диск, Google DOCs
Тест – як засіб контролю	LMS Moodle, Google-форми, спеціалізовані системи
Скрінкаст – відео з записом екрану, записане з метою демонстрації	Camtasia, Screen Cast-O-matic, Screen Flow, Snagit, Movavi
Вебінари – трансляція запису екрану з відеокамерою	Zoom, Webinar.ru, My Own Conference, ON24, Skype, Adobe Connect, Livestorm, Click Meeting
Відеокурси – записи з метою демонстрації. Включають в себе відео, графіку, додаткові ефекти	YouTube (готові відео). Конструктори відео: Moovly, Powtoon, iMoovie, Animatron, Vyond
Опитувальні листи, анкети, засоби взаємодії	LMS Moodle, Google-форми, Sli.do, Padlet, Tricider, Socrative
Слайдові курси – повноцінні уроки для навчання та контролю	Suite,iSpring Adobe Captivate, CourseLab, Articulate 360, Gomo
Мультимедійні презентації, інфографіка	Prezi,MS PowerPoint, Canva, Beautiful Au, Google-Slides, Apple Keynote, Vizme, Prizma, Photoshop, Easel.ly,Corel Draw, Infogr

Закінчення табл. 1

Форми контенту курсу	Інструменти створення контенту курсу
Віртуальні навчаючі ігри	Mentimeter, Plickers, Polleverywhere, Quizizz, Kahoot
MOOCs	Coursera, EDX, Khan Academy, Udacity, Відкрите навчання, Інтуїт, Лекторіум, UNESCO, Універсаріум, Alison, Неотологія

Джерело: [6; 7].

Платформою для організації дистанційного навчання являється, як правило, освітній портал ЗВО, де створюються та впроваджуються в учбовий процес електронні навчальні ресурси. Електронний навчальний ресурс як об'єкт науково-педагогічної праці, включає в себе навчальний контент, програмні компоненти і метадані про них, забезпечує передачу інформації і взаємодію учасників навчального процесу, допомагає формуванню необхідних компетенцій. На рис. 1 наведено середній рівень ризикованості діяльності ЗВО в Україні в 2015–2020 роках.



Джерело: побудовано автором за даними рейтингу "Топ-200 Україна" за 2015–2020 рр.

Рис. 1. Середній рівень ризикованості діяльності ЗВО в Україні

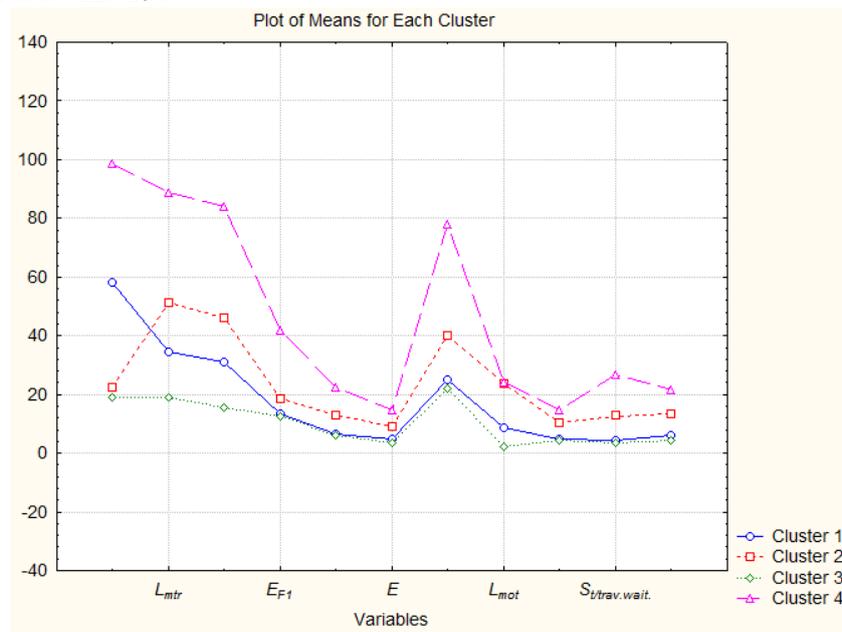
Для того, щоб з'ясувати, які індикатори мають найбільший вплив на рівень ризикованості соціально-економічної відповідальності дистанційної вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 було проведено факторний аналіз (рис. 2). У перший фактор потрапили 5 індикаторів: рівень забезпеченості матеріально-технічними засобами студентів, викладачів, вищого навчального закладу; рівень забезпеченості стандартами і нормами на онлайн-майданчиках; ефективність впровадження контенту і використання нового комп'ютерного обладнання для дистанційного навчання; результативність оптимізації змісту аудиторного фонду та навчально-допоміжного персоналу; загальна ефективність дистанційного навчання. У другій фактор потрапили 5 індикаторів: ефективність навчання персоналу дистанційній роботі; рівень мотивації студентів і викладачів необхідності отримання додаткових знань онлайн-технологій; рівень самостійності, самоорганізації, відповідальності студентів за отримання знань; економія часу на дорогу, очікування занять; рівень комфорту під час онлайн навчання (можливість займатися в зручний час, незалежно від розкладу ЗВО).

Factor Loadings (Unrotated) (Data)		
Extraction: Principal components (Marked loadings are > ,700000)		
Variable	Factor 1	Factor 2
Var1	-0,395359	-0,520738
Var2	<b>0,897195</b>	-0,392110
Var3	<b>0,898816</b>	-0,376124
Var4	<b>0,791579</b>	0,373512
Var5	<b>0,857288</b>	0,349340
Var6	<b>0,830543</b>	0,321610
Var7	0,436431	<b>0,902169</b>
Var8	-0,139211	<b>0,764063</b>
Var9	-0,152074	<b>0,793303</b>
Var10	0,216105	<b>0,856597</b>
Var11	0,161049	<b>0,800512</b>
Expl.Var	6,222085	3,349715
Prp.Totl	<b>0,556553</b>	0,322701

Джерело: розрахунки автора.

**Рис. 2. Результати факторного аналізу ризикованості соціально-економічної відповідальності дистанційної вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 (listing)**

Результати проведеного факторного аналізу показали, що соціально-економічна результативність і відповідальність дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 повністю характеризуються отриманими двома факторами. Тільки один з 11 оціночних індикаторів, як показали результати факторного аналізу, не впливає на процес – рівень завантаження освітніх сервісів і систем. Це означає, що всі 50 досліджених вищих навчальних закладів мають досить розвинену технічну базу. Перший фактор можна охарактеризувати як організаційно-технологічну та економічну результативність дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19. Він описує 55,65% дисперсії і має найбільший вплив на процес. Другий фактор описує 32,27% дисперсії. Він характеризує соціально-педагогічну результативність і відповідальність дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19.



Джерело: розрахунки автора.

**Рис. 3. Графік середніх значень індикаторів рівня ризикованості соціально-економічної відповідальності дистанційної вищої освіти в умовах пандемії COVID-19**

Рис. 3 показує, що за рівнем соціально-економічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 досліджені вищі навчальні заклади діляться на 4 кластери. Кількість і склад отриманих кластерів представлено в табл. 2.

Таблиця 2

**Результати кластерного аналізу. Визначення складу кластерів закладів вищої освіти за рівнем ризикованості соціально-економічної відповідальності дистанційної вищої освіти в умовах пандемії COVID-19**

Высшие учебные заведения	Идентификация уровня
<p><b>1 кластер (12 ЗВО):</b>                      Донецький національний медичний університет; Львівський національний медичний університет ім. Данила Галицького; Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника; Дніпропетровська медична академія; Український державний хіміко-технологічний університет; Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького; Національний медичний університет ім. Богомольця; Донецький національний університет ім. Василя Стуса; Національний університет «Києво-Могилянська академія»; Національний аерокосмічний університет ім. М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» Харківський національний університет радіоелектроніки; Східноєвропейський національний університет ім. Лесі Українки</p>	<p>Середній рівень організаційно-технологічної та економічної результативності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19                      Низький рівень соціально-педагогічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19</p>
<p><b>2 кластер (10 ЗВО):</b>                      Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна; Чернівецький національний університет ім. Юрія Федьковича; Львівський національний університет ім. Івана Франка; Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова; НТУУ «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»; Дніпровський національний університет ім. Олеса Гончара; Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»; Національний університет «Львівська політехніка»; Сумський державний університет; Ужгородський національний університет</p>	<p>Середній рівень організаційно-технологічної та економічної результативності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19                      Середній рівень соціально-педагогічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19</p>
<p><b>3 кластер (27 ЗВО):</b>                      Харківський національний медичний університет; Національний університет біоресурсів і природокористування України; Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; Донецький національний технічний університет; Національний авіаційний університет; Одеська національна академія харчових технологій; Міжнародний науково-технічний університет ім. академіка Юрія Бугая; Національний університет харчових технологій; Київський національний університет технологій та дизайну; Національний</p>	<p>Низький рівень організаційно-технологічної та економічної результативності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19                      Низький рівень соціально-педагогічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19</p>

Закінчення табл. 2

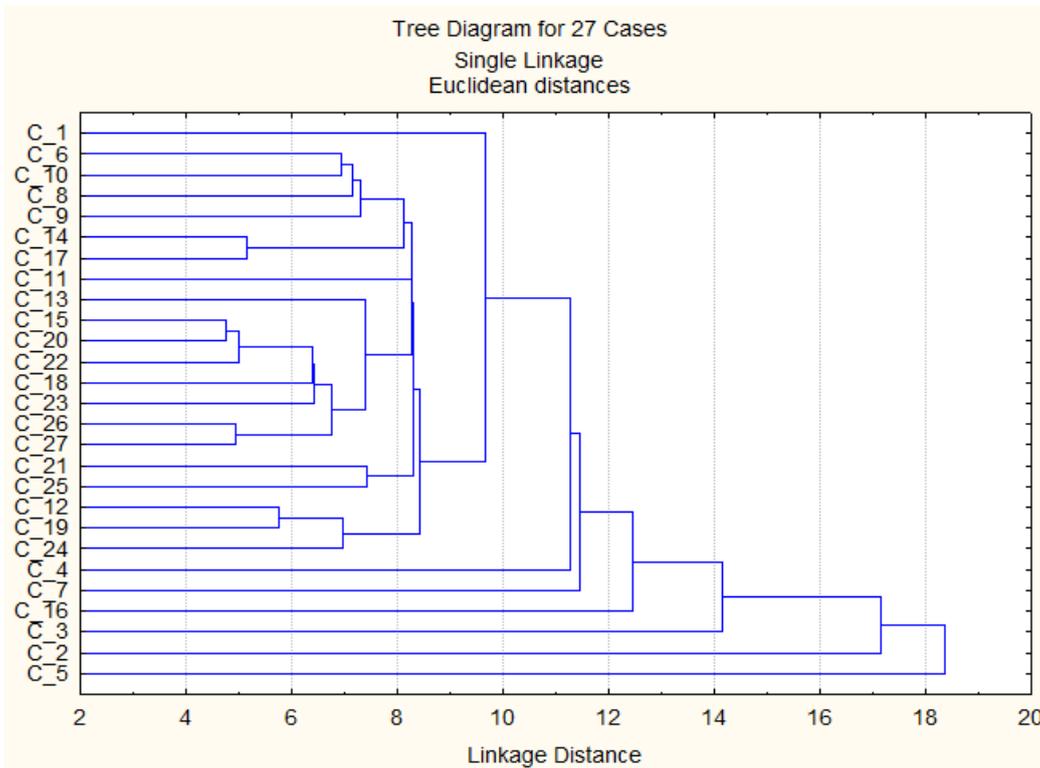
Высшие учебные заведения	Идентификация уровня
фармацевтичний університет; Одеський національний політехнічний університет; Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Гжицького; Донбаська державна машинобудівна академія; Національний лісотехнічний університет України; Буковинський державний медичний університет; Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського; Вінницький національний технічний університет; Хмельницький національний університет; Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка; Чернігівський національний технологічний університет; Національна металургійна академія України; Івано-Франківський національний медичний університет; Криворізький національний університет; Луганський національний аграрний університет; Вінницький національний медичний університет ім. Н.І. Пирогова; Тернопільський національний економічний університет; Кременчуцький національний університет ім. Михайла Остроградського	
<b>4 кластер (1 ЗВО):</b> Київський національний університет імені Тараса Шевченка	Високий рівень організаційно-технологічної та економічної результативності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 Високий рівень соціально-педагогічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19

Як свідчать дані табл. 2 по ідентифікаційним ознакою: «організаційно-технологічна і економічна результативність / соціально-педагогічна результативність і відповідальність дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19»: в кластер 1 потрапили ЗВО, де спостерігається низька соціально-педагогічна результативність і відповідальність, а організаційно-технологічна і економічна результативність – середня. Як показало опитування студентів і викладачів, низька соціально-педагогічна відповідальність є наслідком низької мотивації викладацького складу в зв'язку з низьким рівнем оплати при збільшенні навантаження в зв'язку з переходом на он-лайн навчання, скороченням чисельності викладачів. ЗВО потрапили під 2 кластер характеризуються середнім рівнем організаційно-технологічної, економічної, соціально-педагогічної результативності та відповідальності. Більшість з досліджених ЗВО (27 з 50) потрапили в 3 кластер, де все індикатори мають низький рівень. Це переважно регіональні ЗВО, де інфраструктура не розвинена, мотивація переходу на дистанційне навчання практично відсутній, низький рівень доходів населення, що під час пандемії (масове закриття підприємств) знижує можливість оплати сімей за навчання в повному обсязі. В 4 кластері знаходиться тільки 1 ВЗН – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, найбільший в Україні університет (єдиний з України, який потрапив в міжнародний рейтинг QS) з добре

розвиненою інфраструктурою, високим рівнем оплати викладачів. Тому всі індикатори оцінювання знаходяться на високому рівні.

На наступному етапі були розраховані інтегральні показники таксономії для кожного з кластерів. Величина інтегрального показника таксономії показує ту межу, нижче якої продовжувати надавати послуги дистанційного вищої освіти економічно недоцільно, ризиковано і соціально не затребуване. Візуалізація отриманої величини інтегрального показника таксономії досліджених вищих навчальних закладів третього кластера була зроблена у вигляді дендограмм (рис. 4) за допомогою програми STATISTICA.

Дані рис. 4 показують, що мінімально-допустимий рівень організаційно-технологічної та економічної результативності / соціально-педагогічної результативності та відповідальності дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 є 5%. На цьому рівні знаходяться вищі навчальні заклади: Дніпропетровська медична академія Міністерства охорони здоров'я України; Національний університет «Києво-Могилянська академія»; Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»; Донецький національний технічний університет. Причинами такої ситуації можуть бути: надмірно завищена в умовах пандемії вартість навчання (Національний університет «Києво-Могилянська академія»); складності організації процесу навчання в зв'язку з переміщенням ЗВО в результаті військових дій на сході України (Донецький національний технічний університет); низький рівень компетенцій викладачів і невеликий контингент приватного ЗВО (Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»); відомча підпорядкованість, що обмежує фінансування (Дніпропетровська медична академія Міністерства охорони здоров'я України).



Джерело: розрахунки автора.

Рис. 4. Дендограмм інтегральних показників таксономії рівня ризикованості соціально-економічної відповідальності дистанційної вищої освіти в умовах пандемії COVID-19

Моніторинг ситуації надання послуг дистанційного вищої освіти в умовах пандемії COVID-19 дозволяє: виявити можливе погіршення (поліпшення) рівня організаційно-технологічної, економічної результативності, соціально-педагогічної результативності та відповідальності, оперативно запропонувати зміна методів мотивації викладачів, технологічного та організаційного забезпечення процесу.

**Висновки та пропозиції.** Проведене дослідження відкритої інформації про результати роботи 50 ЗВО України, он-лайн анкетування студентів і викладачів виявив 3 аспекти, що впливають на рівень ризикованості соціально-економічної діяльності та відповідальності дистанційної вищої освіти. Обробка отриманих даних була зроблена за допомогою пакета прикладних програм STATISTICA. Для аналізу були використані наступні методи: факторний, кластерний аналізи, метод таксономії, дендограму. Проведені розрахунки показали наступне. Кластерний аналіз виявив 4 кластери ЗВО, які відрізняються фактичним рівнем результативності та відповідальності дистанційного навчання, відображають рівень прояви проблем готовності і результатів переходу на повну дистанційну роботу. Перша група проблем пов'язана з недостатнім рівнем організаційно-технологічного забезпечення дистанційного навчання (3 кластер, 27 з 50 ЗВО). Друга група проблем пов'язана з середньою або нижче середньої організаційно-методичної оснащеністю і економічною ефективністю дистанційного навчання (2 кластер, 10 з 50 ЗВО). Третя група проблем пов'язана з низьким рівнем соціально-педагогічної відповідальності і результативності дистанційного навчання (1 кластер, 12 з 50 ЗВО). В 4 кластері знаходиться тільки 1 ЗВО – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, найбільший в Україні університет, де рівень ефективності і соціальної відповідальності дистанційної освіти знаходиться на високому рівні. Дендограма дозволяє візуалізувати фактичний і гранично-низький рівні результативності та відповідальності дистанційного навчання в ЗВО. Моніторингу фактичного рівня результативності і відповідальності вищого дистанційної освіти і змін дозволяє своєчасно реагувати на зміни в гіршу сторону: визначити перехід з кластера з високими (середніми) показниками – в кластер з низькими показниками і сучасно застосувати необхідні заходи.

#### References

#### Література

1. Legrain, P. (2020). *The coronavirus is killing globalization as we know it, foreign policy*. Retrieved from: <https://foreignpolicy.com/2020/03/12/coronavirus-killing-globalization-nationalismprotectionism-trump/>.
2. Dhawan, S. (2020). Online learning: a panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, Vol. 49, Iss. 1, P. 5–22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>.
3. Marinoni, G., Van't Land, H. and Jensen, T. (2020). *The impact of COVID-19 on higher education around the world. International Association of Universities*. Retrieved from: [https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau\\_covid19\\_and\\_he\\_survey\\_report\\_final\\_may\\_2020.pdf](https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf).

4. Anwar, K. and Adnan, M. (2020). Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, Vol. 2, Iss. 1, P. 45–51. <http://www.doi.org/10.33902/JPSP.2020261309>.
5. Abou El-Seoud, S., Seddiek, N., Taj-Eddin, I., Ghenghesh, P., Nosseir, A. and El-Khouly, M. (2014). E-learning and students' motivation: a research study on the effect of E-learning on higher education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, Vol. 9, Iss. 4, P. 689–695. <http://dx.doi.org/10.3991/ijet.v9i4.3465>.
6. Ali, W. (2020). Online and remote learning in higher education institutes: a necessity in light of COVID-19 pandemic. *Higher Education Studies*, Vol. 10, No. 3, P. 16–25. <https://doi.org/10.5539/hes.v10n3p16>.
7. Bernard, R., Abrami, P., Borokhovski, E., Wade, C., Tamim, R., Surkes, M. and Bethel, E. (2009). A meta-analysis of three types of interaction treatments in distance education. *Review of Educational Research*, Vol. 79, Iss. 3, P. 1243–1289. <https://doi.org/10.3102/0034654309333844>.
8. Kyrchata, I.M., Shersheniuk, O.M. (2020). Zabezpechennia konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoi osvity v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti [Ensuring the competitiveness of higher education institutions in the context of social responsibility]. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpryemnytstva: Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalno avtomobilno-dorozhnoho universytetu = Problems and prospects of business development: Collection of scientific works of Kharkiv National Automobile and Road University*, No. 1 (24), P. 80–90 [in Ukrainian].
9. Rome Ministerial Communiqué 19 NOVEMBER 2020. (2020). Retrieved from: [http://eha.info/Upload/Rome\\_Ministerial\\_Communique.pdf](http://eha.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf)
10. Sustainable university. Helsingin yliopisto. University of Helsinki. Retrieved from: <https://www.helsinki.fi/en/university/sustainable-university>.
4. Anwar K. and Adnan M. Online learning amid the COVID-19 pandemic: Students perspectives. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*. 2020. Vol. 2. Iss. 1. P. 45–51. <http://www.doi.org/10.33902/JPSP.2020261309>.
5. Abou El-Seoud S., Seddiek N., Taj-Eddin I., Ghenghesh P., Nosseir A. and El-Khouly M. E-learning and students' motivation: a research study on the effect of E-learning on higher education. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*. 2014. Vol. 9, Iss. 4, P. 689–695. <http://dx.doi.org/10.3991/ijet.v9i4.3465>.
6. Ali W. Online and remote learning in higher education institutes: a necessity in light of COVID-19 pandemic. *Higher Education Studies*. 2020. Vol. 10. No. 3. P. 16–25. <https://doi.org/10.5539/hes.v10n3p16>.
7. Bernard R., Abrami P., Borokhovski E., Wade C., Tamim R., Surkes M. and Bethel E. A meta-analysis of three types of interaction treatments in distance education. *Review of Educational Research*. 2009. Vol. 79. Iss. 3. P. 1243–1289. <https://doi.org/10.3102/0034654309333844>.
8. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в контексті соціальної відповідальності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2020. № 1 (24). С. 80–90.
9. Rome Ministerial Communiqué 19 NOVEMBER 2020. *eha.info*. 2020. URL: [http://eha.info/Upload/Rome\\_Ministerial\\_Communique.pdf](http://eha.info/Upload/Rome_Ministerial_Communique.pdf).
10. Sustainable university. Helsingin yliopisto. University of Helsinki. URL: <https://www.helsinki.fi/en/university/sustainable-university>.

УДК 658.114:616-036.21

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.2

**Асьят Г. Абрамова, Ольга С. Пушка, Юлія А. Мирошник**  
*Національний університет харчових технологій, Київ, Україна*  
**ВПЛИВ COVID-19 ТА КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ  
НА ЗАКЛАДИ ГОСТИННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ**

*У статті здійснено аналіз впливу пандемії інфекційного захворювання COVID-19 на діяльність закладів сфери гостинності України. Визначено основні зміни в роботі закладів ресторанного господарства та готелів під час дії карантинних обмежень. Статистичною основою дослідження виступають праці вітчизняних авторів у сфері готельного господарства, наукова періодика, ресурси Інтернет-мережі. Для вирішення поставлених завдань дослідження використано методи теоретичного узагальнення та порівняння. Проаналізовано втрати прибутків закладів харчування та готельних підприємств України в період повного локдауну з березня по травень 2020 року та під час дії карантинних обмежень, що пов'язані з пандемією COVID-19. Встановлено, що прибуток закладів харчування в березні склав близько 69%, в квітні – 26% проти лютневих показників 2020 року. У травні прибуток закладів ресторанного господарства підвищився до 50% від докризового показника, що пов'язано насамперед з послабленням карантинних обмежень та дозволом приймати відвідувачів на літніх терасах. Разом з тим зазначається, що більшість готелів і готельних комплексів були вимушені призупинити свою діяльність. Представлено перелік змін у роботі закладів гостинної індустрії та обов'язкових протиепідемічних заходів. Наголошено, що готелям та закладам харчування довелось в досить короткий проміжок часу відреагувати на карантинні обмеження та взяти відповідних термінових заходів для збереження контингенту своїх відвідувачів. Наведено приклади міжнародного досвіду адаптації закладів сфери гостинності до роботи в умовах карантинних обмежень. Основним завданням сфери гостинності України в найближчі роки є впровадження сучасних інноваційних технологій. Це, зокрема, дозволить скоротити контакти між персоналом та гостями закладів, що особливо актуально в умовах пандемії інфекційного захворювання COVID-19.*

**Ключові слова:** заклади ресторанного господарства; готелі; пандемія; туристична індустрія; сфера гостинності.

**Асьят Г. Абрамова, Ольга С. Пушка, Юлія А. Мирошник**  
*Национальный университет пищевых технологий, Киев, Украина*  
**ВЛИЯНИЕ COVID-19 И КАРАНТИННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ НА ЗАВЕДЕНИЯ  
ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМНОСТИ УКРАИНЫ**

*В статье осуществлён анализ влияния пандемии инфекционного заболевания COVID-19 на деятельность предприятий сферы гостеприимства Украины. Определены основные изменения в работе учреждений ресторанного хозяйства и гостиниц во время действия карантина. Статистической основой исследования выступают труды отечественных авторов в сфере гостиничного хозяйства, научная периодика, ресурсы Интернет-сети. Для решения поставленных задач в работе использованы методы теоретического обобщения и сравнения. Проанализированы потери прибыли заведений питания и гостиничных предприятий Украины в период полного локдауна с марта по май 2020 года и во время действия карантинных ограничений, связанных с пандемией COVID-19. Установлено, что прибыль заведений питания в марте составила около 69%, в апреле – 26% по сравнению с февральскими показателями 2020 года. В мае прибыль заведений ресторанного хозяйства повысилась до 50% от докризисного показателя, что связано в первую очередь с*

ослаблением карантина и разрешением принимать посетителей на летних террасах. Вместе с тем отмечается, что большинство гостиниц и гостиничных комплексов были вынуждены приостановить свою деятельность. Представлен перечень изменений в работе учреждений индустрии гостеприимства и обязательных противоэпидемических мероприятий. Отмечено, что гостиницам и предприятиям питания в достаточно короткий промежуток времени пришлось отреагировать на карантин и провести ряд неотложных мероприятий для сохранения контингента своих посетителей. Приведены примеры международного опыта адаптации заведений сферы гостеприимства к работе в условиях карантина. Основной задачей сферы гостеприимства Украины в ближайшие годы является внедрение современных инновационных технологий. Это в первую очередь позволит сократить контакты между персоналом и гостями заведений, что особенно актуально в условиях пандемии инфекционного заболевания COVID-19.

**Ключевые слова:** заведения ресторанного хозяйства; гостиницы; пандемия; туристическая индустрия; сфера гостеприимства.

**Asiat H. Abramova, Olga S. Pushka, Yuliya A. Myroshnyk**  
*National University of Food Technology, Kyiv, Ukraine*  
**IMPACT OF COVID-19 AND QUARANTINE RESTRICTIONS  
ON HOSPITALITY INDUSTRY OF UKRAINE**

*The article seeks to explore the impact of the COVID-19 infectious disease pandemic on the Ukrainian hospitality industry along with providing an overview of the major changes in the nature and operation of hotel and restaurant businesses in the face of quarantine restrictions. The statistics data were obtained from the Ukrainian research papers and scientific journals in hospitality management and open Internet sources. To attain the objectives of this study, theoretical generalization and the comparative research methods have been employed. The article offers a loss of profit assessment for Ukrainian foodservice companies and hotels in the national lockdown period from March to May 2020 and during the quarantine restrictions related to the COVID-19 pandemic. The findings demonstrate that the revenues of foodservice companies in March amounted to about 69%, in April – 26% compared to February 2020 indicators. In May, restaurants increased their profits up to 50% against the pre-crisis rate, which is associated primarily with easing of quarantine restrictions and the permission to serve their customers on summer terraces. However, most hotels and their infrastructure facilities were forced to suspend their operation. The study also resumes the information on regulatory changes along with mandatory anti-epidemic preventive measures in the hospitality sector operation. A special emphasis is put that hotels and restaurants were challenged to promptly respond to quarantine restrictions in a very short period of time and build immediate strategies to retain their customers and clients. The authors present a range of international best practices on adaptation of hospitality industry to working in the quarantine restrictions settings. It is argued that the primary objective of the Ukrainian hospitality industry in the short-term perspective is the implementation of modern innovative technologies. This will contribute to reducing human contact between customers and personnel in the hospitality sector, which is critically important in the context of infectious disease outbreaks and COVID-19 pandemic, in particular.*

**Keywords:** restaurants; hotels; pandemic; tourism industry; hospitality sector.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Спалах інфекційного захворювання COVID-19 та наслідки вжитих у всьому світі заходів щодо приборкання пандемії значно вплинули на світову економіку. Згідно з даними Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) за 2019 рік, туристична індустрія генерувала близько 7% світової торгівлі, в якій

працювала кожна десята особа у всьому світі [1]. В 2020 році пандемія COVID-19 суттєво вплинула на економіку туристичної галузі і сфери гостинності як її складової. Закриття кордонів, зупинка авіаперевезень, залізничного та автобусного сполучення міжнародного та регіонального значень, посилення карантинних обмежень – призвели до колосальних збитків, що оцінюються в мільярди доларів США. Крім того, під загрозою виявилися більше 100 мільйонів робочих місць в усьому світі, що напряму залежать від туризму, адже економіка туристичної індустрії тісно пов'язана з багатьма іншими галузями, такими, як сільське господарство, будівництво, харчова промисловість, торгівля тощо [2].

**Аналіз останніх досліджень.** Питанням розвитку сфери гостинності України присвячено праці таких авторів, як: А.О. Давидова [3], Н.О. Коваленко [4], В.М. Зайцева [5], Р.Б. Кожухівська [6], М.П. Мальська [7] та інші. Значний внесок у дослідження впливу пандемії COVID-19 на сферу гостинності зробили Українська ресторанна асоціація, Hotel and Destination Consulting, Асоціація індустрії гостинності України. Поширення інфекційного захворювання COVID-19 та карантинні обмеження вже суттєво вплинули та продовжують впливати на готельний, ресторанний та туристичний бізнес України. Тому доцільним є дослідження впливу наслідків пандемії на діяльність закладів сфери гостинності.

**Метою статті** є аналіз стану ресторанної та готельної індустрії України в умовах пандемії COVID-19, визначення умов роботи закладів ресторанного господарства та готелів під час дії карантинних обмежень. У дослідженні використано метод теоретичного узагальнення та порівняння.

**Виклад основного матеріалу.** Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 215 від 16.03.2020 року «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», з 17 березня по 3 квітня 2020 року було заборонено роботу суб'єктів господарювання, яка передбачає приймання відвідувачів. Так, заклади ресторанного господарства (ресторани, бари, кафе та здебільшого заклади швидкого харчування) під час дії карантинних заходів могли надавати лише послуги «take away», тобто «їжа з собою» або ж «доставка».

За даними системи автоматизації Poster продажі закладів харчування в Україні в період з 23 по 29 березня знизилися в середньому на 73% (в Києві – на 78%, в Львові – на 78%, в Харкові – на 73%, в Дніпрі – на 65% та Одесі – на 60%) в порівнянні з аналогічним періодом до введення карантину. Слід звернути увагу, що деякі заклади ресторанного господарства не змогли вчасно перелаштуватися на роботу «на виніс» і «доставку», тому були змушені зачинитися. Так, після двох тижнів карантину в Україні 63% клієнтів сервісу автоматизації кафе Poster, а це близько 2,5 тисяч закладів, повністю зупинили свою діяльність [8].

Прибуток закладів харчування в березні склав близько 69%, в квітні – 26% в порівнянні з люневими показниками. У травні прибуток закладів ресторанного господарства піднявся до 50% від докризового показника, що можна пов'язати з послабленням карантинних обмежень та дозволом приймати відвідувачів на літніх терасах. Дана статистика була сформована на основі даних по продажах 4000 закладів в Україні та оприлюднена аналітиками Poster.

У червні 2020 року Уряд вніс зміни до Постанови № 392 «Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та етапів послаблення протиепідемічних заходів», та дозволив ресторанам приймати відвідувачів у залах з дотриманням правил фізичної дистанції та особистої гігієни.

Згідно з рекомендаціями Міністерства охорони здоров'я в закладах ресторанного господарства:

- на вході до закладу мають бути організовані місця для обробки рук сертифікованими спиртовмісними антисептиками з концентрацією активно діючої речовини понад 60% для ізопропілових спиртів та понад 70% для етилових спиртів;
- в місцях потенційного скупчення гостей має бути нанесено маркування для очікування в черзі з дотриманням дистанції 1,5м;
- відстань між сусідніми столами повинна бути не менше ніж 1,5 м;
- за одним столом може розміщуватись не більше чотирьох гостей (без урахування дітей до 14 років);
- дозволяється використовувати меню лише з матеріалу, що легко можна обробити антисептичними засобами;
- під заборону залишилося функціонування дитячих кімнат та проведення бенкетів, у яких беруть участь понад 10 осіб.

Зважаючи на те, що ці правила неминуче зменшать прибутки підприємців унаслідок обмеження щодо кількості відвідувачів і водночас збільшують їх операційні витрати, майбутнє сектора HoReCa викликає дуже серйозні хвилювання в усьому світі [9].

Українською ресторанною асоціацією у період з 1 по 4 липня 2020 року було проведено анонімне опитування серед власників закладів ресторанного господарства. В опитуванні взяли участь 3810 респондентів. За результатами опитування, у червні 2020 року 24% закладів в Україні працювали лише на літніх майданчиках; 18% локацій працювали на терасі, а також здійснювали доставку; 16% опитаних респондентів зазначили, що їх заклад працював на доставку та приймав гостей на терасах і в залі, а 13% відповіли, що годували гостей на літній терасі та в залах, але доставкою не займалися. 11% опитаних зазначили, що їх заклади були повністю закриті у червні [10]. При цьому в процесі порівняння відсотку прибутку закладів харчування у червні 2020 року по відношенню до червня 2019 року більшість опитаних респондентів вказали менше 50%.

Наслідком низького прибутку можна назвати скорочення штату працівників ресторанної сфери. В тому ж опитуванні від української ресторанної асоціації респонденти зазначили: що у 20% задіяно лише до 25% персоналу до карантинного періоду, у 28% – працює 26–50% персоналу, у 27% опитаних – 51–75%, і лише 26% опитаних зазначили, що у їх закладах працює 76–100% персоналу [10].

В листопаді новим випробуванням для ресторанної галузі став «карантин вихідного дня». Таким чином заклади втрачали левову частку прибутку, адже більше 50% прибутку припадає саме на п'ятницю-неділю.

Зараз можна спостерігати, що більшість закладів ресторанної сфери пристосувалася до роботи в умовах карантинних обмежень. Абсолютно у всіх закладах організовані куточки для обробки рук санітайзерами, на підлозі є чітке маркування дотримання дистанції. Офіціанти працюють виключно в рукавичках, масках та окулярах/захисних щитках. Паперові меню або меню-папки замінили сучасні електронні меню, скористатися яким може кожен відвідувач, зчитавши qr-код власним мобільним телефоном.

Ті заклади, які ще в лютому 2020 року не працювали на «доставку», зараз активно нею користуються. Наприклад, сім'я ресторанів Діми Борисова запустила власну доставку з 1 euro ресторанів – "1 euro delivery". Крім цього, Д. Борисов в одному зі своїх закладів в Києві – Philadelphia, запровадив аналог McDrive – PhilaDrive.

Міжнародний готельний бізнес опинився у не менш складній ситуації. Карантинні обмеження для боротьби з COVID-19 в усьому світі, припинення міжнародного та внутрішнього пасажирського сполучення призвели до суттєвого зниження заповнення засобів тимчасового розміщення, через що більшість готелів і готельних комплексів були вимушені призупинити свою роботу.

З метою оцінки впливу пандемії COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення в Україні, експерти Colliers International (Україна) та Vertex Hotel Group підготували анкетування та обробили відповіді респондентів для максимально коректної оцінки ситуації на ринку готельної нерухомості України [11]. В опитуванні, що було проведено 20–21 березня 2020 року, взяли участь 205 представників готельної індустрії України. Серед респондентів 75% – представники готелів та 25% – представники закладів формату хостелів та апартаментів. 85% опитаних готельєрів зазначили, що вже закрили або ж планують закрити свої заклади. Разом з тим 42% серед опитаних 5\* готелів зазначили, що не планують зачиняти заклад.

Згідно з постановою *Головного санітарного лікаря України № 22* від 16 травня «Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів в готелях на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19)» в засобах розміщення, визначено ряд конкретних вимог:

- температурний скринінг для всіх працівників закладу;
- облаштування місць для обробки рук антисептичними засобами на основі спирту;
- перебування у вестибюлі закладу дозволено за умови: не більше однієї людини на 10 квадратних метрів площі;
- перебування гостей поза номером дозволено лише у захисних масках або респіраторях;
- в місцях потенційного скупчення відвідувачів повинно бути нанесене тимчасове маркування для забезпечення дотримання дистанції 1,5 метра;
- на рецепції повинен бути встановлений захисний екран між персоналом та відвідувачами.

Готелі по всьому світу в досить короткий проміжок часу повинні були відреагувати на карантинні обмеження та провести ряд заходів для збереження контингенту своїх відвідувачів. По-перше, впровадити більш суворі правила охорони здоров'я та безпеки – чистота, гігієна рук, готельних номерів, продуктів, протоколи з попередження ризику ураження вірусом. По-друге, пролонгувати терміни переоформлення бронювання та використання бонусних балів або інших «плюшок» від програм лояльності.

Так, у червні 2020 року в міжнародній готельній мережі Hilton розпочалася реалізація програми Hilton CleanStay. Це міжнародна програма, що була розроблена спеціально для готелів Hilton спільно з експертами з компанії RB, виробника засобів для безпечної дезінфекції поверхонь під брендами Lysol і Dettol [12]. Згідно протоколів Hilton CleanStay для прибирання готельних номерів використовуються чистячі засоби для медичних установ. Програмою також передбачено проведення навчання для персоналу в Північній Америці.

Основні пункти програми Hilton CleanStay:

- додаткова дезінфекція основних 10 поверхонь в готельних номерах, яких часто торкаються, в тому числі вимикачів і дверних ручок;
- більш частіше прибирання місць загального користування;
- дезінфікуючі серветки для гостей на вході і в місцях високої прохідності;
- менше паперових предметів (підставок та інформаційних довідників для гостей) в номерах;
- кращі в галузі технології безконтактної реєстрації та виписки з цифровим ключем;
- оцінка таких нових технологій, як електростатичні обприскувачі з дезінфікуючим спреєм і ультрафіолетові лампи для дезінфекції поверхонь і предметів;
- підвищення безпеки і благополуччя співробітників через надання їм засобів індивідуального захисту, проведення тренінгів та реалізацію поліпшених протоколів.

Впроваджена система Anti Covid Policy і в President hotel Kyiv. В зонах рецепції та лоббі були встановлені сенсорні санітайзери для рук. Щодня абсолютно кожен номер готелю підлягає озонуванню та кварцюванню. Крім цього кожні 12 годин кварцюється зона рецепції, а весь готельний транспорт озонується. За новими антиковідними протоколами всі дверні ручки обробляються через кожну годину [13].

Готелі мережі Hyatt теж активно впроваджують вище згадані протиепідеміологічні заходи. Варто відзначити, що Hyatt спільно з Глобальною консультативною радою з біоризиків (GBAC) проводить навчання співробітників та акредитацію GBAC STARTM на відповідність нормам чистоти у всіх готелях. Крім того в кожному готелі Hyatt призначено співробітника або групу співробітників, відповідальних за гігієну та безпеку, в обов'язки яких входить стежити за дотриманням нових робочих протоколів і здійснювати навчання колег [14].

У готелях мережі Radisson введено 20-етапний протокол з протиепідеміологічними заходами для готелів і 10-етапний протокол для приміщень для проведення конференцій і заходів. Крім того були подовжені терміни дії балів Radisson Rewards. Бали, термін дії яких повинен був закінчитися в період з 1 березня по 30 березня 2020 року будуть дійсні до 31 березня 2021 року. Термін дії особливих статусів Silver, Gold або Platinum були подовжені до – до лютого 2022 року для всіх учасників, термін дії статусу яких повинен був закінчитися в лютому 2021 г. Всі зароблені з використанням карти Visa від Radisson Rewards електронні сертифікати, термін дії яких закінчився в період з 1 березня по 31 липня 2020 р можна використовувати до 30 червня 2021 року [15].

Великим готелям України, що відносяться до міжнародних мережевих ланцюгів простіше адаптувати свою роботу в період пандемії COVID-19. Зазвичай такі готелі займають досить велику площу, що дозволяє дотримуватись соціальної дистанції як гостям так і працівникам засобу розміщення. Крім того, введені протоколи підвищеної безпеки найчастіше надходять до українських готелів після успішного впровадження в Америці або Європі. Складніше дотримуватись вимог карантинних обмежень – закладам малої потужності та хостелам, де майже не можливо створити умови дотримання дистанції 1,5 м між гостями.

Однак, впровадження лише одних протиепідеміологічних заходів не дозволить повернути прибутки готелям від основної діяльності до рівня 2019 року. По-перше, це пов'язано зі спадом міжнародного та внутрішнього туризму. По-друге, у зв'язку з заборонаю проведення масових заходів, левову частку прибутку готелі втрачають через скасування івент-заходів. Додатковий прибуток закладам готельної індустрії може принести диверсифікація послуг, в тому числі шляхом впровадження інноваційних технологій.

Закордонні готельєри з початку введення карантинних заходів розпочали практикувати надання своїх номерів для довготривалої аренди. Наприклад, для працівників IT-сфери. Отже готельний номер вдало поєднується з офісом. Вдалим прикладом диверсифікації бізнес послуг можна вважати – President hotel Kyiv, де з початку карантину було запущено віртуальну кімнату для проведення конференцій.

В Празі готельна мережа Czech Inn Hotels перепрофілювала один зі своїх 4-зіркових готелів. Тепер Legerova 9 – готель для гостей, що мають позитивний результат тесту на COVID-19. Обслуговування відвідувачів готелю, в тому числі і поселення/виселення відбувається дистанційно. Вся інформація щодо проживання виводиться на екрани, що встановлені в зоні рецепції, а ключі від номерів – залишені в дверях. У всіх номерах надається безкоштовний Wi-Fi, супутникове телебачення, міні-бар, чайник, доступ до лікаря по телефону [16].

**Висновки.** Заклади індустрії гостинності України в період карантинних обмежень, пов'язаних з пандемією COVID-19, опинилися в надскладній, раніше невідомій ситуації. Втрати прибутків у період повного лок-дауну з березня по травень 2020 року, фахівцями оцінюються в мільярди доларів США.

Найбільш суттєвою зміною, що була викликана пандемією, є перехід від харчування в закладах до обіду поза приміщенням. З березня 2020 року все більше закладів ресторанного господарства перейшли в режим прийому замовлень онлайн та доставку. При цьому заклади, що не мають власної кур'єрської служби активно користуються існуючими: Glovo, Uber-eat, Ракета тощо. І в даному випадку в кращій ситуації знаходяться мережеві заклади. Маленькі, так звані сімейні ресторани, можуть і не витримати жорсткої конкурентної боротьби за клієнта.

Останніми роками індустрія гостинності активно працювала над впровадженням сучасних технологій. Доказом цього є розробка, впровадження та використання мобільних додатків закладами харчування та готельними брендами. Безконтактна оплата, за допомогою таких сервісів як Apple Pay та Google Pay, вже доступна у більшості закладів. Звичайні паперові меню, інформаційні брошури замінили сучасними QR-кодами. В умовах пандемії можна з упевненістю стверджувати, що майбутнє індустрії гостинності саме за впровадженням інноваційних технологій.

#### References

#### Література

1. UNWTO (2020). COVID-19 and transforming tourism. Retrieved from: <https://www.unwto.org/news/un-policy-brief-on-tourism-and-covid-19>.
2. UNWTO (2020). Okazanie podderzhki i pomoshchi v koordinatsii v interesakh bezopasnogo i ustoichivogo vosstanovleniia turizma [Provide support and coordination assistance for safe and sustainable tourism recovery]. Retrieved from: <https://www.unwto.org/ru/news/stepping-up-support-and-coordination-for-a-safe-and-sustainable-recovery-of-tourism> [in Russian].
3. Davydova, O.A. (2017). Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku hotelnoho hospodarstva Ukrainy [Current state and prospects of development of the hotel industry of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, No. 2, Vol. 2, P. 257 [in Ukrainian].
4. Kovalenko, N.O. (2015). Innovatsiini napriamky rozvytku industrii hostynnosti v Ukraini [Innovative directions of development of the hospitality industry in Ukraine]. *Yevropeiski perspektyvy – European perspectives*, Vol. 7, P. 174 [in Ukrainian].
5. Zaitseva, V.M. et al. (2017). Industriia hostynnosti v Ukraini: stan i tendentsii rozvytku: monohrafiia [Hospitality industry in Ukraine: state and development trends: monograph]. Ed. V.M. Zaitseva. Zaporizhzhia: Zaporizhzhia National Technical
1. COVID-19 and transforming tourism. The World Tourism Organization (UNWTO). 28.08.2020. URL: <https://www.unwto.org/news/un-policy-brief-on-tourism-and-covid-19>.
2. Оказание поддержки и помощи в координации в интересах безопасного и устойчивого восстановления туризма. The World Tourism Organization (UNWTO). 06.2020. URL: <https://www.unwto.org/ru/news/stepping-up-support-and-coordination-for-a-safe-and-sustainable-recovery-of-tourism>.
3. Давидова О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 2, Т. 2. С. 257.
4. Коваленко Н. О. Інноваційні напрямки розвитку індустрії гостинності в Україні. *Європейські перспективи*. 2015. Вип. 7. С. 174.
5. Індустрія гостинності в Україні: стан і тенденції розвитку: монографія. Колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Запорізький національний технічний університет.

- University; Prosvita. 240 p. [in Ukrainian].
6. Kozhukhivska, R.B. (2019). Rozvytok industrii turyzmu ta sfery hostynnosti na osnovi metodyky tsilovoho pozytsiuvannia [Development of the tourism industry and the hospitality industry based on the methodology of target positioning]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia: nauково-praktychnyi zhurnal – Eastern Europe: Economics, Business and Management: A Scientific and Practical Journal*, Vol. 2 (19), P. 212–217 [in Ukrainian].
7. Malska, M.P., Hryshchuk, A.M., Masiuk, Yu.O. (2015). Vprovadzhennia zarubizhnoho dosvidu stratehichnoho upravlinnia rozvytkom turyzmu: mozhlyvosti ta perspektyvy dlia Ukrainy [Introduction of foreign experience of strategic management of tourism development: opportunities and prospects for Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys – XXI – Economic Journal – XXI*, No. 155, P. 78 [in Ukrainian].
8. Poster (2020). Kak upali prodazhi v zavedeniiakh Ukrainy vo vremena karantina [How sales fell in Ukrainian establishments during quarantine]. <https://joinposter.com/post/kak-upali-prodaji-v-restoranaх-ukraini> [in Russian].
9. Hotel and Destination Consulting (2020). Pandemiia COVID-19 ta yii naslidky u sferi turyzmu. Onovlennia do dokumentu "Dorozhnia karta konkurentospromozhnoho rozvytku sfery turyzmu v Ukraini" [The COVID-19 pandemic and its implications for tourism. Update to the document "Roadmap for competitive development of tourism in Ukraine"]. Retrieved from: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> [in Ukrainian].
10. Ukrainian Restaurant Association (2020). Rezultaty opytuvannia operatoriv restorannoho rynku [The results of a survey of restaurant market operators]. Retrieved from: <https://uk.uara.org.ua/post/results-of-an-anonymous-survey-of-restaurant-operators> [in Ukrainian].
11. Colliers International (2020). Rezultaty opytuvannia shchodo vplyvu Covid-19 na sektor posluh tymchasovoho rozmishchennia [Survey results on the impact of Covid-19 on the temporary accommodation services sector]. Retrieved from: <https://www2.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotels-survey-colliers-international-2020> [in Ukrainian].
12. Hilton (2020). Obiazatelstva, kotorye берет na sebja Hilton, dlia vashei bezopasnosti v period rasprostraneniia koronavirusa (COVID-19) [Hilton's
- Запоріжжя: Просвіта, 2017. 240 с.
6. Кожухівська Р. Б. Розвиток індустрії туризму та сфери гостинності на основі методики цільового позиціонування. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління: науково-практичний журнал*. 2019. Вип. 2 (19). С. 212–217.
7. Мальська М. П., Гришук А. М., Масюк Ю. О. Впровадження зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком туризму: можливості та перспективи для України. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 155. С. 78.
8. Как упали продажи в заведениях Украины во время карантина. *Компания программного обеспечения Poster*. 6.04.2020. URL: <https://joinposter.com/post/kak-upali-prodaji-v-restoranaх-ukraini>.
9. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму. Оновлення до документу "Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні". *Hotel and Destination Consulting*. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.
10. Результати опитування операторів ресторанного ринку. *Українська ресторанна асоціація*. 07.07.2020. URL: <https://uk.uara.org.ua/post/results-of-an-anonymous-survey-of-restaurant-operators>.
11. Результати опитування щодо впливу Covid-19 на сектор послуг тимчасового розміщення. *Colliers International*. 25.03.2020. URL: <https://www2.colliers.com/uk-ua/research/2020-03-25-hotels-survey-colliers-international-2020>.
12. Обязательства, которые берет на себя Hilton, для вашей безопасности в период распространения коронавируса (COVID-

- commitment to your safety during the spread of the coronavirus (COVID-19)]. Retrieved from: <https://www.hilton.com/ru/corporate/coronavirus> [in Russian].
13. President Hotel (2020). Obiazatelnye mery dezinfekcii v "Prezident Otel" [Mandatory disinfection measures in the "President Hotel"]. Retrieved from: <https://presidenthotel.com.ua/ru/dezinfektsiya-v-prezident-goteli/> [in Russian].
14. Hyatt. Zdorove i bezopasnost prezhde vsego. Nashe obiazatelstvo zaboty o bezopasnosti i chistote [Health and safety first. Our commitment to safety and cleanliness]. Retrieved from: <https://www.hyatt.com/ru-RU/info/care-and-cleanliness-eame-swa> [in Russian].
15. Radisson Hotels. Informatciia v sviazi s pandemiei koronavirusa (COVID-19) – dopolnennye pravila otmeny bronirovaniia [Coronavirus (COVID-19) Pandemic Information - Updated Cancellation Policy]. Retrieved from: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/covid-19> [in Russian].
16. Hotel Legerova 9. This Hotel is for clients diagnosed with Covid-19. The first COVID Hotel in Prague. URL: <https://www.hotelcovid.cz/en>.
- 19). *Hilton*. 07.04.2020. URL: <https://www.hilton.com/ru/corporate/coronavirus>.
13. Обязательные меры дезинфекции в "Президент Отель". *President Hotel*. 2020. URL: <https://presidenthotel.com.ua/ru/dezinfektsiya-v-prezident-goteli/>
14. Здоровье и безопасность прежде всего. Наше обязательство заботы о безопасности и чистоте. *Hyatt*. URL: <https://www.hyatt.com/ru-RU/info/care-and-cleanliness-eame-swa>.
15. Информация в связи с пандемией коронавируса (COVID-19) – дополненные правила отмены бронирования. *Radisson Hotels*. URL: <https://www.radissonhotels.com/ru-ru/covid-19>.
16. This Hotel is for clients diagnosed with Covid-19. The first COVID Hotel in Prague. *Hotel Legerova 9*. URL: <https://www.hotelcovid.cz/en>.

УДК 339.9

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.3

Катерина Г. Наумік-Гладка

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*  
**РОЗВИТОК БЕЗПЕКИ МІЖНАРОДНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ІВЕНТ-ТУРИЗМУ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ПСИХОЛОГІЗАЦІЇ**

*У статті розглянуто цифрові технології, що розвиваються сьогодні на ринку цифрових комунікаційних, розважальних та навчальних послуг. Окреслено основні тенденції розвитку міжнародної підприємницької діяльності та івент-бізнесу, визначено подальші варіанти їх реалізації. Акцентується, що знаковим фактором сучасних тенденцій розвитку підприємництва є зрощування комерційної сфери з Інтернетом та кіберпростором. Це зумовлює формування нових умов господарювання та становлення цифрової економіки, появу нових видів цифрового сервісу, кібер-бізнесу та цифрових товарів та послуг. Підкреслено, що новий сектор економіки стрімко поширюється та збільшує долю прибутків. При цьому електронна комерція базується на інноваційних формах комунікації та співпраці між усіма стейкхолдерами, а також на цифрових методах просування. Технології створення цифрової реальності, штучний інтелект, швидкий аудіо- та відео зв'язок, миттєве передавання даних – це простір, в якому відбуваються сучасні бізнес-процеси, і формується система цифрового світу та цифрової економіки. 20-ті роки XXI століття почалися з докорінних змін звичних основ івент-туризму: початок ери пандемій, зміна клімату на планеті, здешевлення VR-технологій. Зазначається, що перед індустрією івент-туризму зараз, як ніколи раніше, постає непростий вибір: або максимально швидка й ефективна трансформація, або неминуча стагнація з втратою ринків і цінних кадрів, які «вирощувалися» впродовж довгих років. Глобалізація ринку туризму виявилась ідеальним середовищем для поширення інфекцій в умовах експансії біотехнологій, що активно просуваються глобальними фармакологічними компаніями. Проте саме глобалізація сприяє розповсюдженню сучасних цифрових технологій, забезпечує адаптацію до динамічних соціально-економічних змін та формування глобального соціально-економічного простору. Проблематика розвитку міжнародної підприємницької діяльності та івент-туризму в умовах цифрових технологій підкреслює необхідність перегляду фундаментальних характеристик міжнародних бізнес-потоків та туристичної діяльності, змінюючи зміст категорії туризм та необхідності переміщення в просторі. Завдяки сучасним технологіям івент-бізнес-простір переміщується до свого споживача, а не навпаки.*

**Ключові слова:** міжнародна підприємницька діяльність; івент-туризм; міжнародна безпека; цифрова економіка; психологізація економіки; інформаційні технології; інновації; 3D- та VR- технології.

Екатерина Г. Наумик-Гладкая

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,  
Украина*

**РАЗВИТИЕ БЕЗОПАСНОСТИ МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ИВЕНТ-ТУРИЗМА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
И ПСИХОЛОГИЗАЦИИ**

*В статье рассмотрены цифровые технологии, что развиваются сегодня на рынке цифровых коммуникационных, развлекательных и учебных услуг. Определены основные тенденции развития международной предпринимательской деятельности и ивент-бизнеса, представлены дальнейшие варианты их реализации. Акцентируется, что знаковым фактором современных тенденций развития предпринимательства является сращивание*

коммерческой сферы с Интернетом и киберпространством. Это приводит к формированию новых условий хозяйствования и становления цифровой экономики, появлению новых видов цифрового сервиса, кибербизнеса и цифровых товаров и услуг. Подчеркивается, что новый сектор экономики стремительно распространяется и увеличивает долю прибылей. При этом электронная коммерция базируется на инновационных формах коммуникации и сотрудничества между всеми стейкхолдерами, а также на цифровых методах продвижения. Технологии создания цифровой реальности, искусственный интеллект, быстрая аудио- и видеосвязь, мгновенная передача данных – это пространство, в котором происходят современные бизнес-процессы, и формируется система цифрового мира и цифровой экономики. 20-е годы XXI века ознаменовались коренными изменениями привычных основ ивент-туризма: начало эры пандемий, изменение климата на планете, удешевление VR-технологий. Перед всей индустрией ивент-туризма сейчас, как никогда, стоит непростой выбор: либо максимально быстрая и эффективная трансформация, либо неизбежная стагнация с потерей рынков и ценных кадров, которые «выращивались» долгие годы. Глобализация рынка туризма стала идеальной средой для распространения инфекций в условиях экспансии биотехнологий, которые активно продвигаются глобальными фармакологическими компаниями. В то же время именно глобализация способствует распространению современных цифровых технологий, обеспечивает адаптацию к динамическим социально-экономическим изменениям и формирование глобального социально-экономического пространства. Проблематика развития международной предпринимательской деятельности и ивент-туризма в условиях цифровых технологий подчеркивает необходимость пересмотра фундаментальных характеристик международных бизнес-потоков и туристической деятельности, изменяя содержание категории туризм и необходимости перемещения в пространстве. Благодаря современным технологиям ивент-бизнес-пространство перемещается к своему потребителю, а не наоборот.

**Ключевые слова:** международная предпринимательская деятельность; ивент-туризм; международная безопасность; цифровая экономика; психологизация экономики; информационные технологии; инновации; 3D- и VR-технологии.

**Kateryna H. Naumik-Gladka**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

**ENHANCING INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP AND EVENT TOURISM  
SECURITY IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND  
PSYCHOLOGIZATION**

*The article provides insights into the surge of modern digital technologies on the market of digital communications, entertainment and educational services along with identifying the key trends in the development of international entrepreneurship and event business and outlining their further evolution options and perspectives. It is noted that a hallmark of modern entrepreneurship is blending of the commerce sector with the Internet and cyberspace. This challenges the emergence of new business models, contributes to building digital economy, promotes new types of digital products and services and facilitates cyber business development. The findings demonstrate rapid growth of the new sector and a tremendous increase in profits. E-commerce relies on innovative communication and partnership frameworks shared by all stakeholders, as well as on digital promotion strategies. The technology for creating digital reality, artificial intelligence, high speed audio and video conferencing, and instant data transfer is the background to build an environment for business global processes and shape the future of digital world and the digital economy. The twenties of the 21<sup>st</sup> century have marked the fundamental changes in the nature of event tourism:*

*the beginning of the pandemic era, global climate change, cutting costs with VR technology, etc. In modern realia as never before, the event tourism industry faces a difficult dilemma: either a rapid and most effective transformation, or inevitable stagnation with the loss of markets and valuable personnel that have been cultivated for years. The tourism market globalization has turned into an ideal environment for spreading infections, especially in the context of large-scale biotechnology expanding, actively promoted by global pharmaceutical companies. However, globalization contributes to modern digital technology dissemination, fosters better adaptation to dynamic socioeconomic changes and shaping a global socioeconomic area. The implications for further development of international entrepreneurship and event tourism in the context of digital technologies challenges the need to re-think the fundamental characteristics of international business flows and tourism activities, as well as to transform the content of a tourism concept and the need to spatial movement. It is argued that thanks to modern technology, the event business area moves towards its consumer, and not on the contrary.*

**Keywords:** *international entrepreneurship; event tourism; digital economy; psychologization of economy; information technology; innovation; 3D and VR technology.*

**Постановка проблеми.** За останні декілька десятиліть цифрові технології змінили процедури бізнес діяльності, підходи до виконання реалізації бізнес проектів. Поява електронного простору та створення можливості для дистанційної підприємницької активності призвело до зміни парадигми безпеки міжнародного бізнесу, появи нових загроз та можливостей, розвитку кібер безпеки.

Основна ідея полягає в тому, щоб зробити будь-який простір туристичним центром, так званим – туристичним всюдисущим містом, або місцем, що в умовах світового карантину набуває особливої актуальності. В свою чергу стримкий розвиток цифрової технології віртуальної реальності дозволяє реалізувати ідею створення всюдисущих туристичних об'єктів.

Цифровий простір забезпечує використання інноваційних інформаційно-комунікаційних, нейропсихологічних технологій, щоб спростити взаємодію споживачів і бізнесу, та оптимізувати соціально-економічні процеси [1–3]. Ідея цифрових виробничих порталів корелює із ідеями торгівельних електронних площ, але в даному випадку використовуючи дистанційно електронні виробничі площі можливо створити такі продукти як 3d-моделі, програмне забезпечення, інформаційні сховища, сайти, е-магазини, навіть власний канал новин.

Використання системи Інтернет в бізнесі, як засобу виробництва та менеджменту, посилює комерційне значення інформаційно-комунікаційних технологій. Цифрові технології багато в чому спрощують ведення туристичного бізнесу та міжнародної підприємницької діяльності, але й потребують дотримання відповідних нейропсихологічних характеристик. На серверах мережі завдяки хмарним технологіям зберігаються інформаційні ресурси, а соціальні мережі допомагають створювати кампанії просування товарів та послуг. Головною проблемою стає економічна та технічна безпека цифрових технологій, особливості психологізації цифрового суспільства, що забезпечує функціонування цифрового економічного простору.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На теперішній час специфіка використання різних видів технологій та економічної безпеки відображено в роботах таких дослідників як: О. Амоші, З. Варналія, В. Гейця, В. Гончарова, Д. Мур, Л. Федулової, С. Шейна та інших.

Проблематика дослідження івент-туризму та психологізації в роботах Д. Гетца (Getz), Я. МакДонела (Ian McDonnel), М. Уїтфорда (Whitford), Р. Стоукса (Stokes).

Поширення глобалізації економічного простору, прискорення процесів цифровізації та інтеграції, створення електронного суспільства та розумних просторів та речей зумовлюють актуальність продовження наукових досліджень в вищевказаній сфері.

**Мета дослідження.** Метою дослідження є визначення тенденцій розвитку безпеки міжнародної підприємницької діяльності та івент туризму в умовах цифрових технологій та психологізації.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Двадцять років двадцять першого століття стають початковими роками нової ери віртуального простору. Зміна клімату на планеті, екологічні катастрофи, психологічні розлади, період пандемій вплинули на умови соціального та економічного устрою. Здешевлення цифрових технологій, таких як 3-D та VR-технології, створюють умови для швидкого панування віртуальної реальності в світових масштабах. Перед усією індустрією туризму та суміжною з туризмом сферою послуг як ніколи стоїть складний вибір: або максимально швидка і ефективна трансформація, або неминуча стагнація з втратою ринків і людського капіталу, що формувався довгі роки. Глобалізація ринку туризму стало ідеальною умовою для поширення інфекцій в умовах експансії біотехнологій, що активно просуваються глобальними фармакологічними компаніями.

Цифрові та інформаційно-комунікаційні технології стають невід'ємною та обов'язковою частиною як повсякденного життя, так і міжнародного підприємництва. Явища «е-простір», «е-суспільство», «е-економіка» засноване на комунікаційно-інформаційних технологіях, що мають можливість реалізувати економічні відносини між акторами ринку більш прозоро та оптимально з позиції витрат.

Передумовою створення е-економіки стало формування постіндустріального суспільства, яке характеризується [1-3]:

- 1) можливостями накопичення, виробництва та трансформації, надання інформації інноваційними формами комунікації (віртуальна реальність);
- 2) відбувається зміна структури комунікативного досвіду – виникає потреба адекватного «добудовування» об'єктів та суб'єктів комунікації;
- 3) виникає потреба визначення не тільки етики та правил взаємодії в е-просторі, але й етики існування в е-просторі;
- 4) виникає завдання формування довіри в е-реальності, е-просторі;
- 5) одночасно фактором та предметом виробництва стає не тільки інформація, а й процес комунікації, емоційні сани, враження;
- 6) новою підставою соціальної нерівності стає характер доступу до технологій, інформації та інноваціям;
- 7) тотальне розповсюдження мережного принципу взаємодії та підприємницької діяльності.

Мережний принцип цифрової е-економіки ускладнює будь-яку алгоритмізацію підприємницької діяльності, бо спирається на ідею постійного поширення виробничого і комунікативного процесу. Підприємницька діяльність віртуальних виробничих організацій на практиці показує, що перенесення значної частини інформаційних, виробничих, комунікаційних та фінансових потоків у мережу Інтернет затрудняє контроль над ними і, таким чином, створює ризики, збільшує загрози та небезпеку міжнародної підприємницької діяльності та посилює роль етики та самосвідомості.

Однією з проблем мережної е-економіки, що впливає на рівень економічної безпеки є нечіткість ієрархічного статусу персоналу у віртуальних мережних економічних зв'язках та психологічний дистанційний вплив. Розмитість та зникнення звичної вертикальної ієрархії унеможливорює класичний управлінський підхід особливо в інноваційних віртуальних

дистанційних виробничих системах. Формуються нові центри соціально-психологічного та економічного впливу, – люди або групи людей, що відіграють ключову роль в формуванні та підтриманні е-комунікації; зростає кількість фрилансерів, які не залежні від системи управління організацією та потребують неklasичних організаційних засобів мотивації.

Розвиток інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій зумовив появу нових концептів, таких як електронна влада (e-governance), е-торгівля (e-commerce), розумні пристрої (smart devices), е-виробництво (e-production), розумне виробництво (smart-production), електронний уряд (e-government), всюдисущий уряд (u-government, ubiquitous government), електронний бізнес (e-business), мобільний уряд (m-government, mobile government), електронне суспільство (e-society), всюдисуще суспільство (u-society, ubiquitous society), електронне місто (e-city), розумне місто (smart-city), всюдисуще місто (u-city, ubiquitous city), розумний дом (smart-home), віртуальна реальність (VR) та віртуальний простір (VE).

Масштабні е-проекти пов'язані або із е-торгівельними платформами або з е-урядом. Корея відома своїми проектами е-Корея (1999) та u-Корея [4, с.16–18]. В рамках вищевказаних ініціатив в Кореї цікавою є ідея u-місто, яка впроваджується ініціативно локальними місцевими проектами.

Формування електронної економіки та електронної систем ведення бізнесу, розвиток глобального кібер простору, розповсюдження Інтернет зумовлюють принципи цифровізації та функціонування цифрової економіки: забезпечення рівного доступу до послуг, інформації та знань, що надаються на основі інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій; створення переваг, підвищення якості надання послуг; підвищення ефективності, продуктивності та конкурентоздатності від використання цифрових технологій; сприяння розвитку інформаційного суспільства та засобів масової інформації; орієнтація на міжнародне, європейське та регіональне співробітництво, виходу на європейський і світовий ринок; стандартизація; підвищенням рівня довіри і безпеки; посилення державної складової, а саме формування потреб у використанні цифрових технологій громадянами та розвитку відповідних цифрових компетенцій, створення відповідних стимулів та мотивацій для підтримки цифрового підприємництва та цифрової економіки [1]. Таким чином, немає сумнівів в тому, що цифровізація ставить за мету позитивний вплив на повсякденне життя громадян, економіку, бізнес та суспільство в цілому.

Поява технологічних розробок таких, як VR-шлеми HTC Vive, Oculus Rift або Sony PlayStation VR створили нові умови для поширення технології VR\AR. Так, в сфері туризму Інтернет інформаційна платформа *Google Arts & Culture* містить контент більш ніж 2000 музеїв, та надає цифровий доступ до зображень виробів мистецтва, а приклади VR турів можна знайти на сайтах [globetrotter-vr.com](http://globetrotter-vr.com), [outsitevr.com](http://outsitevr.com), [oculus.com](http://oculus.com) та ін.

Програмне забезпечення для створення проектів віртуальної реальності дуже розвинуто, наприклад на сайті [capterra.com/vr-software](http://capterra.com/vr-software) представлено більш 50 продуктів, таких як My360, Animoto, LiveTour, EyeSpy360, Kuula, CloudPano, Pano2VR, Roundme, HoloBuilder, Matterport, Cupix, SeekBeak, Envisioneer, BRIOVR, Lapentor, PanoramaStudio, PanoramaStudio, 360° & VR Editor, Asteroom, DiveIn Studio, EAB, Panoskin, Revir, TourWizard, VirtualTourEasy, Webobook, 360tovisit, Virtual Tour Editor, Build360Tours та ін.

А впровадження інноваційних цифрових технологій в туристичну діяльність зростає швидкими темпами. Оскільки технології постійно розвиваються, не дивно, що її застосування в туристичній галузі також розвивається. Так, в табл. 1 надані деякі технології та визначено їх використання в туризмі [13–18].

Умови карантину зумовили підвищення попиту на дистанційні розваги. Так, театри та музеї активізували он-лайн покази, музичні виконавці виступали он-лайн, навіть спортивні

клуби поширили свою діяльність в Інтернет мережі через постійні он-лайн трансляції тренувань. Але й зміна умов ведення туристичного івент бізнесу зумовила й зміну умов економічної, психологічної та технологічної безпеки.

Таблиця 1

**Цифрові технології в туризмі**

Технологія	Використання в туризмі
Блокчейн технологія	Відстежування багажу, безпечні платежі, послуги ідентифікації, програми лояльності клієнтів
Роботи	Henn-na Hotel (Японія, Нагасаки) отель, де персонал – це роботи Готель Хілтон робот консьерж Валіза робот Travelmate Робот асистент для готелів та аеропортів Чатботи – SnatchBot Booking Travel Template
Інтернет речей	Прямі органічні подорожі (Seamless Travel) Інформація про місцезнаходження (Location Information) Розумне енергозбереження (Smart Energy Saving)
Голосовий контроль	Безпека Розпізнавання Надання інформації
Розпізнавання обличчя	Розпізнавання обличчя в Marriott готелі в Китаї Розпізнавання обличчя в аеропорту при проходженні біометричного паспорту NEC's NeoFace Express технологія з метою для персоналізації та безпеки
VR технології	Віртуальні готелі Віртуальні інтерфейси замовлення Віртуальні подорожі

Джерело: [13–18].

Інтернет поступово стає єдиним величезним заводом, що виробляє взаємозв'язані послуги. Відбувається рух до API для веб-додатків, коли організації користуються деякими послугами та розміщують їх у різних взаємопов'язаних хмарах. Це початок повної сітки взаємопов'язаних сервісів від периферії до центральних хмар, створюючи повноцінну ієрархію. Загроза полягає в тому, що якщо один компонент виходить з ладу, це впливає на всю систему. Централізація у великих хмарних постачальниках, таких як Amazon Web Services (AWS) та DNS, збільшує ймовірність великих відмов.

Загрози централізації передбачають широкомасштабні відключення через технічний збій або DDoS-атаку, які негативно впливають на споживачів та користувачів розумної техніки. Більшість користувачів звичайних інтелектуальних пристроїв не розуміють, до чого ці пристрої підключені. Отже, коли AWS відключається і домашні пристрої IoT (Internet of Things) перестають працювати, це може бути незручно, навіть проблематично.

Електронні пристрої із штучним інтелектом перетворюватимуться від підключених до автономних. Розумні пристрої, що використовуються для автоматизації виробничих підприємств, транспорту та логістики, стануть більш автономними, з більшою кількістю вбудованого інтелекту та меншим постійним зв'язком. Розумні міста, розумне виробництво, розумний транспорт та логістика будуть розвиватися, щоб стати більш незалежними. Це вплине на затримку, доступність зв'язку та зумовить додаткові питання безпеки. Наприклад, проблема затримки – це результат необхідності спілкуватися з централізованими хмарними

системами, що може зайняти більше часу, ніж це ідеально підходить для реагування систем реального часу на речі, що відбуваються у фізичному світі. Аналогічним чином, втрата зв'язку з будь-якої кількості причин (відключення електроенергії, зникнення хмари, кібератака) може вплинути на розумні пристрої, які не є автономними. І чим більше ви підключені та взаємодієте із зовнішніми службами, тим вищий рівень захисту від атак, але більш втрата часу. Таким чином, ми побачимо більше інтелектуальних цифрових систем, які можуть працювати самі по собі, використовуючи дистанційне підключення насамперед для віддаленого моніторингу. Інтелект забезпечуватимуть хмарні сервіси, а надзвичайна швидкість 5G стане критичним фактором розумної співпраці між системами.

В свою чергу прогнозується збільшення кількості атак на віддалену інфраструктуру. Через карантин в умовах пандемії відбулося збільшення кількості робітників, які переїжджали з централізованих місць до домашніх офісів; це, у свою чергу, призвело до збільшення використання технологій, що полегшують віддалену роботу, таких як електронна пошта, VPN та віддалений робочий стіл (RDP). У багатьох випадках працівники починали працювати віддалено настільки швидко, що організаціям не вистачало часу контролювати рівень кібербезпеки. Це створило умови для активізації атак, в якому злочинці розуміють слабкі місця та способи їх отримання, особливо за допомогою VPN.

Проблема безпеки, що пов'язана із з'єднанням з Інтернетом, виникне перед провайдерами, потрібно буде збільшити пропускну здатність, щоб забезпечити Інтернет «сірим шумом». Сканування за допомогою білих, сірих і чорних хакерів, а також DDoS-атаки споживають пропускну здатність Інтернету. Таким чином, кожному Інтернет-центру, постачальнику транзитних послуг та провайдеру доведеться враховувати цей трафік при визначенні розміру мережі. Підвищений сірий шум робить трудомістким і дорогим визначення хорошого трафіку від поганого. Зрештою, нажаль, витрати на це будуть перекладені на підприємства та споживачів.

Збільшується загроза пов'язана із ботами. Так, у 2020 році скальпінгові кампанії PS5 / XBOX Series X | S активно впливають на споживачів. Снайперські боти використовуються для протидії скальперам на ринках. Формується тенденція, що якщо у споживача немає бота, то він зараз у невідгідному становищі, купуючи бажані товари, тому споживач або купує бота, або використовує доступний інструмент для побудови бота. Як наслідок, підприємства отримують виклик та потребуватимуть вдосконаленого пом'якшення ботів, щоб краще захистити себе та свої бренди від приватних осіб, які використовують ботів, які обмежують доступність потенційних клієнтів.

Поширюється загроза не доброчесної комунікації, шахрайства, збільшується кількість електронних листів та дзвінків, так звані схеми фішінгу, які спонукають громадян приймати емоційні рішення щодо фінансової допомоги, або інвестування власних коштів. В найменуванні ці схеми можуть використовувати популярні теми, такі як ранній безкоштовний доступ до щеплення від COVID-19, або вирішення екологічної проблеми, за проблеми особистої безпеки.

Актуальним напрямом цифрової безпеки стають фейкові новини, збільшення новин, щодо Covid-19, дезінформацією із числом заражених та смертних випадків, а також ефективністю масок та інших засобів індивідуального захисту. Ми також побачимо, як навколо щеплень та побічних ефектів поширюються міфи. Люди, схильні до теорій змови, натискатимуть на ці посилання зі своїх персональних та корпоративних комп'ютерів і в перспективі потенційно піддаватимуть їх зараженню.

Окремою загрозою в умовах цифрового світу стає цифрова залежність. Віртуальні ігри, віртуальна реальність конкурують із реальним життям, спричиняють психічні розлади та розвиток депресій.

Перелічені вище загрози цифрової епохи напряму впливають на діяльність в сфері туризму та підприємницьку міжнародну діяльність.

**Висновки.** Цифрові технології, що розвиваються сьогодні на ринку цифрових інформаційно-комунікаційних, розважальних та навчальних послуг, формують тенденції розвитку міжнародної підприємницької та івент бізнес діяльності. Вирішальним фактором успіху сучасних бізнес-концептів є зрощування комерційної сфери із Інтернетом та кіберпростором, поява нових видів цифрового сервісу, кібер бізнесу та цифрових товарів та послуг, новий підхід розвитку психології та етики цифрового суспільства. Сектор цифрової економіки стрімко поширюється та збільшує долю прибутків, формується система цифрового світу та цифрової економіки.

Розвиток івент-туризму характеризується початком ери падемії, зміною клімату на планеті, здешевленням VR-технологій. Проблематика розвитку міжнародної підприємницької діяльності та івент туризму в умовах цифрових технологій підкреслює необхідність перегляду фундаментальних ознак міжнародних бізнес-потоків та туристичної діяльності, змінюючи зміст категорії туризм та необхідності переміщення в просторі. Завдяки сучасним технологіям бізнес івент простір переміщуються до свого споживача, а не навпаки. Таким чином, технології стрімко розвиваються, новітні технологічні тенденції пропонують новий світ, і більшість з цих технологій потребують відповідних знань та кваліфікованих професіоналів, що можуть допомогти адаптуватися в нових реаліях.

#### References

#### Література

1. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsiui: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministyriiv Ukrainy vid 17.01.2018 No. 67-r [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 17, 2018 № 67-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#> [in Ukrainian].
1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#>.
2. Naumik, K.H. (2010). Upravlinnia komunikatsiinoiu politykoiu v umovakh postindustrialnoi ekonomiky [Management of communication policy in the conditions of post-industrial economy]. *Upravlinnia rozvytkom = Development management*, No. 8 (84), P. 74–76 [in Ukrainian].
2. Наумік К. Г. Управління комунікаційною політикою в умовах постіндустріальної економіки. *Управління розвитком*. 2010. № 8 (84). С. 74–76.
3. Naumik-Hladka, K.H. (2015). Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy v umovakh stanovlennia informatsiinoi ekonomiky [Problems of ensuring the economic security of the state in the conditions of formation of information economy]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky = Global and national problems of economy*, No. 6, P. 206–209. Retrieved from: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015> [in Ukrainian].
3. Наумік-Гладка К. Г. Проблеми забезпечення економічної безпеки держави в умовах становлення інформаційної економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 206–209. URL: <http://global-national.in.ua/issue-6-2015>.
4. Toshio Obi (ed.) (2007). E-Governance: A Global Perspective on a New Paradigm Global E-governance
4. E-Governance: A Global Perspective on a New Paradigm Global E-governance

Series (T1). IOS Press. 98 p.

5. Industry Today (2018). The Role and Importance of Technology in Business. Retrieved from: <https://industrytoday.com/the-role-and-importance-of-technology-in-business/>

6. Bkhuptani, M., Moradpur, Sh. (2007). RFID-tekhnologii na sluzhbe vashogo biznesa [RFID technology at the service of your business]. Translation from English. Moscow: Alpina Publisher. 288 p. [in Russian].

7. IAOP (2020). The 2020 Global Outsourcing 100. Retrieved from: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.

8. Simplilearn Solutions (2019). Top 9 New Technology Trends for 2021. Retrieved from: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>.

9. Brynjolfsson, E., Kahin, B. (ed.) (2002). Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Cambridge, MA; London: The MIT Press. 2002. 401 p.

10. Dzhusov, O.A., Apalkov, S.S. (2016). Tsyfrova ekonomika: strukturni zrushennia na mizhnarodnomu rynku kapitalu [Digital economy: structural changes in the international capital market]. *Mizhnarodni vidnosyny. Seriiia "Ekonomichni nauky" = International relations. Economic Sciences Series*, No. 9. Retrieved from: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3058/2746](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058/2746) [in Ukrainian].

11. Ernst, D. (2001). The evolution of a «digital economy»: research issues and policy challenges. *East-West Center Working Papers, Economics Series*. No. 28. Retrieved from: <http://www.eastwestcenter.org/publications/evolution-digital-economy-research-issues-and-policy-challenges>.

12. Kraus, N.M., Holoborodko, O.P., Kraus, K.M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of avant-garde development]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 1. Retrieved from: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf) [in Ukrainian].

13. Revfine.com (2020). How Blockchain Technology is Transforming the Travel Industry. Retrieved from: <https://www.revfine.com/blockchain-technology-travel-industry/>

Series (T1). Ed. Toshio Obi. IOS Press, 2007. 98 p.

5. The Role and Importance of Technology in Business. *Industry Today*. 2018. URL: <https://industrytoday.com/the-role-and-importance-of-technology-in-business/>

6. Бхуптани М., Морадпур Ш. RFID-технологии на службе вашего бизнеса. Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 2007. 288 с.

7. The 2020 Global Outsourcing 100. *IAOP*. 2020. URL:

<https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.

8. Top 9 New Technology Trends for 2021. *Simplilearn Solutions*. 2019. URL: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>.

9. Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Ed. by Erik Brynjolfsson, Brian Kahin. Cambridge, MA; London: The MIT Press. 2002. 401 p.

10. Джусов О. А., Апальков С. С. Цифрова економіка: структурні зрушення на міжнародному ринку капіталу. *Міжнародні відносини. Серія "Економічні науки"*. 2016. No. 9. URL: [http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec\\_n/article/view/3058/2746](http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3058/2746).

11. Ernst D. The evolution of a «digital economy»: research issues and policy challenges. *East-West Center Working Papers, Economics Series*. 2001. No. 28. URL: <http://www.eastwestcenter.org/publications/evolution-digital-economy-research-issues-and-policy-challenges>.

12. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. No. 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf).

13. How Blockchain Technology is Transforming the Travel Industry. *Revfine.com*. 2020. URL: <https://www.revfine.com/blockchain-technology-travel-industry/>

14. Revfine.com (2020). Robots in the Travel Industry: 8 Real-World Examples. Retrieved from: <https://www.revfine.com/robots-travel-industry/>
15. Revfine.com (2020). How the Internet of Things (IoT) can Benefit the Travel Industry. Retrieved from: <https://www.revfine.com/internet-of-things-travel-industry/>
16. Revfine.com (2020). How Can Voice Control Benefit the Travel Industry? Retrieved from: <https://www.revfine.com/voice-control-travel-industry/>
17. Revfine.com (2018). Ways Facial Recognition Can Be Used in the Travel Industry. Retrieved from: <https://www.revfine.com/facial-recognition-travel-industry/>
18. Revfine.com (2020). How Virtual Reality is Transforming the Travel Industry. Retrieved from: <https://www.revfine.com/virtual-reality-travel-industry/>
14. Robots in the Travel Industry: 8 Real-World Examples. *Revfine.com*. 2020. URL: <https://www.revfine.com/robots-travel-industry/>
15. How the Internet of Things (IoT) can Benefit the Travel Industry. *Revfine.com*. 2020. URL: <https://www.revfine.com/internet-of-things-travel-industry/>
16. How Can Voice Control Benefit the Travel Industry? *Revfine.com*. 2020. URL: <https://www.revfine.com/voice-control-travel-industry/>
17. Ways Facial Recognition Can Be Used in the Travel Industry. *Revfine.com*. 2018. URL: <https://www.revfine.com/facial-recognition-travel-industry/>
18. How Virtual Reality is Transforming the Travel Industry. *Revfine.com*. 2020. URL: <https://www.revfine.com/virtual-reality-travel-industry/>

УДК 339.9

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.4

**Ірина П. Отенко, Олена В. Птащенко, Олег Самок**

**Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна**  
**ВИКОРИСТАННЯ РІЗНИХ ВИДІВ ТЕХНОЛОГІЙ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ**

*У статті розглянуто основні технології, що використовуються сучасними транснаціональними корпораціями. Визначено ключові тенденції розвитку сучасного технологічного простору та окреслено подальші його перспективи. Зазначається, що одним із найбільш значущих проявів нової економіки є процес комерціалізації інформаційної сфери та перенесення ділової активності й частини бізнес-процесів до кіберпростору, що стало потужним драйвером її розвитку та зародження нової індустрії – електронної комерції, що за короткий час стає дуже перспективним і досить динамічним сектором економіки. Підкреслюється, що цей сектор базується на нових методах співпраці між виробниками, споживачами, посередниками, а також на нових конкретних методах просування товарів на ринок, проте в той же час не заперечує традиційних форм взаємодії між економічними агентами та руху товарів, а навпаки – доповнює їх. У рамках цього дослідження інформаційні мережі розглядаються як середовище, в якому відбуваються бізнес-процеси, і водночас як інфраструктура електронної комерції. Результати дослідження свідчать, що використання сучасних технологій забезпечує міжнародному бізнесу адаптацію до динамічних проявів глобалізації та інтеграції, а також сприяє формуванню сучасного глобального економічного простору. Крім того, аналіз теоретичного базису дослідження технологічного простору дає підстави стверджувати, що інформаційне суспільство спонукає виробників товарів та послуг стрімкіше продукувати технології різних рівнів та пропонувати методологію їх використання.*

**Ключові слова:** високі технології; міжнародний маркетинг високих технологій; високотехнологічні підприємства; маркетингові дослідження; ТНК; інформаційні технології; маркетинговий інструментарій; технологія.

**Ірина П. Отенко, Елена В. Птащенко, Олег Самок**

**Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,  
Украина**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ТЕХНОЛОГИЙ  
В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

*В статье рассмотрены основные технологии, используемые современными транснациональными корпорациями. Определены ключевые тенденции развития современного технологического пространства и очерчены дальнейшие его перспективы. Отмечается, что одним из наиболее значимых проявлений новой экономики является процесс комерциализации информационной сферы и переноса деловой активности и части бизнес-процессов в киберпространство, что послужило мощным драйвером её развития и зарождения новой индустрии – электронной коммерции, которая за короткое время становится очень перспективным и достаточно динамичным сектором экономики. Подчеркивается, что этот сектор базируется на новых методах сотрудничества между производителями, потребителями, посредниками, а также на новых конкретных методах продвижения товаров на рынок, но в то же время не отрицает традиционных форм взаимодействия между экономическими агентами и движения товаров, а наоборот – дополняет их. В рамках данного исследования информационные сети рассматриваются как среда, в которой происходят бизнес-процессы, и в то же время как инфраструктура электронной коммерции. Результаты исследования свидетельствуют, что использование*

современных технологий обеспечивает международному бизнесу адаптацию к динамическим проявлениям глобализации и интеграции, а также содействует формированию современного глобального экономического пространства. Кроме того, анализ теоретического базиса исследования технологического пространства даёт основания утверждать, что информационное общество побуждает производителей товаров и услуг стремительнее продуцировать технологии различных уровней и предлагать методологию их использования.

**Ключевые слова:** высокие технологии; международный маркетинг высоких технологий; высокотехнологичные предприятия; маркетинговые исследования; ТНК; информационные технологии; маркетинговый инструментарий; технология.

**Iryna P. Otenko, Olena V. Ptashchenko, Oleg Samok**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

### **USING DIFFERENT TYPES OF TECHNOLOGY IN INTERNATIONAL BUSINESS**

*The paper offers insights into basic technology used by modern multinational corporations along with identifying the key trends in modern technological environment and outlining its further development prospects. The study reveals that one of the most significant manifestations of the new economy is the process of commercialization of the information sector and the transfer of business operations and part of business process to cyberspace which drives its growth together with the emergence of a new industry – e-commerce, a new sector of the economy that rapidly is becoming more promising and dynamic. It is emphasized that this sector is based on the new models of cooperation between producers, consumers and intermediaries, as well as on new specific product promotion methods. Yet, this does not deny traditional forms of interaction between economic agents and the movement of goods, on the contrary – suggests alternatives to complement them. Within the scope of this article, information networks are considered both as the environment for running business processes, and as the e-commerce infrastructure. The research findings demonstrate that use of modern technology contributes to better adaptation of international business to dynamic challenges of globalization and integration, as well as ensures progress in shaping a modern global economic area. Apart from that, an in-depth analysis of the contemporary technological environment provides evidence that information society encourages producers of goods and services to more rapidly develop technologies at different levels and to suggest a methodology for their application.*

**Keywords:** high technology; international marketing of high technology; high-tech businesses; marketing research; TNC; information technologies; marketing toolkit; technology.

**Постановка проблеми.** Інтернет та його технології стали для багатьох невід'ємною частиною не тільки повсякденного життя, але і бізнесу на міжнародному рівні. За останні декілька десятиліть технології повністю змінили наш підхід до виконання будь-якої роботи. Поштовхом для цього став розвиток інформаційної інфраструктури глобальних мереж Інтернет. Саме це призвело до появи електронного ринку та до значних змін способів ведення бізнесу. Розвиток глобальної мережі Інтернет із джерела масової інформації та електронної пошти перетворився в інструмент ведення електронного бізнесу, який заснований на принципах мережевої економіки [1]. Зараз зовсім немає сумнівів в тому, що технології – це головний двигун успіху сучасного бізнесу. Все стало цифровим, від маркетингу до PR та безпеки. Абсолютно необхідно, щоб компанія наймала робочу силу, яка буде технічно економічною. На сьогоднішній день ІТ відділ є незамінний в будь-якому бізнесі. Великому чи маленькому. ІТ фахівці багато в чому пояснюють мінливу динаміку на організаційному рівні. Інформування співробітників відділу ІТ про нові тенденції не тільки

підвищує продуктивність в цілому, але і має великий вплив на прибуток компанії. Ці експерти набувають вирішального значення, якщо враховувати їх здатність допомагати бізнесу підтримувати конкурентоспроможність на ринку [2].

Розглядаючи один з основних напрямків використання мережі Інтернет в бізнесі: Інтернет, як засіб телекомунікації, слід зазначити, що інформаційні технології мають фундаментальне значення. Технології багато в чому спрощують спілкування. Від передачі важливих даних до елементарних соціальних зв'язків. Речі більше не такі, якими вони були раніше. Саме тому не слід недооцінювати величезну роль, яку відіграє Інтернет як джерело довідкової інформації для компанії. Вже давно вся інформація стосовно товарів та послуг, що надається компаніями знаходиться в одному місці с безліччю web-сторінок. Інформація представлена у вигляді web-сайтів. На серверах мережі зберігається величезна кількість інформаційних ресурсів. Крім того, Інтернет допомагає в створенні привабливого образу компанії в очах потенційних клієнтів та громадськості в цілому. Це головне завдання формування іміджу компанії, яке досягається різними шляхами. Наприклад, це може бути благодійна акція, спонсорство, або елементарна реклама чи випуск інформаційних матеріалів стосовно діяльності компанії. Головною перевагою є те, що використання мережі Інтернет дозволяє значно знизити витрати на формування іміджу компанії. Розсилка e-mail, розміщення реклами на рекламних сайтах і сайтах популярних Web-серверах, а також дошках оголошень є ефективним методом реклами товарів і послуг компанії [3].

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На теперішній час специфіка використання різних видів технологій відображено в роботах таких дослідників як: Д. Мур, Л. Федулова, Н. Чухрай, В. Шанкліна, С. Шейна та інших.

Проблематика використання інформаційних технологій, маркетингового інструментарію інтернет-маркетингу та міжнародного маркетингу відображено в роботах Ф. Котлера, О. Сохацької, Н. Резнікової, М. Окландера, Є. Криківського, Є. Ромата, О. Боєнко та інших.

При цьому через постійну зміну глобального економічного простору, прискорення процесів глобалізації та інтеграції, створення інформаційного суспільства багато аспектів запропонованого питання залишаються актуальними і сьогодні.

**Мета дослідження.** Метою представленого дослідження є визначення основних технологій сьогодення, що використовуються в міжнародному бізнесі на прикладі транснаціональних корпорацій..

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Також можна провести певні дослідження та дізнатися більше про своїх конкурентів, поглянути на раніше зазначений імідж компанії зі сторони користувача та що цей користувач каже о бізнесі. Це має вирішальне значення для представників зі зв'язків з громадськістю. Дослідження в мережі Інтернет допомагають представникам доцільно підготуватися до захисту проекту та знайти необхідні данні. Поглиблення вивчення можливих проблем, які необхідно виправити або навпаки покращення, які можна використати на благо майбутній компанії та бренду. Головна ціль представника зі зв'язків з громадськістю – це спілкування зі спільнотою та формування гарного іміджу. Спеціалісти використовують Інтернет для спілкування з клієнтами, потенційними клієнтами, працівниками, політиками і партнерами. Саме тому, перш за все, він повинен дізнатися більше про всі зазначені групи, щоб опрацювати отримані данні, розробити план та поставити перед собою цілі, яких потрібно буде добитися.

Отримати інформацію представники можуть за допомогою опитувань, електронних листів та використання сайтів соціальних мереж для дослідження ринку. Все залежить виключно від компанії та її місії. Як зазначено раніше, використання Інтернету для таких цілей значно дешевше. Крім того, для спеціалістів відкривається великий вибір web-сайтів,

які можна використовувати для досліджень. Проведення опитувань в мережі по електронній пошті чи на web-сайті є економічно вигідним у порівнянні з проведенням вживу [4]. Проведення опитувань в Інтернеті для проведення дослідницьких робіт є кращим, ніж особисте, оскільки це економить час і гроші представника. Представнику від компанії треба опинитись в зазначеному місці, в зазначений час, щоб зустрітись особисто та заповнити анкети. Представник не зазнає збитків на те, щоб роздрукувати потрібні форми, використані матеріальні ресурси та втрачений час. Для отримання нової думки часто використовують порядкову шкалу оцінок, яка названа в честь свого розробника Ренсіс Лайкерта. Пункти опитувальника, який розроблено у 1932 році, зазвичай починаються від «повністю незгоден» та закінчуються варіантом відповіді «повністю згоден». Ця шкала частіше зустрічається в соціально-психологічних опитуваннях, ніж в економічних чи маркетингових. Але вона проста в своєму використанні та отриманні данні легко опрацювати [5].

Після проведених опитувань спеціалісти можуть розіслати отримані результати у вигляді прес-релізів, щоб поділитися новинами не тільки зі своїми працівниками, а і клієнтами. Це може бути першим кроком для того, щоб побудувати довірчі відносини між компанією та клієнтами не намагаючись щось продати. На даний момент, багато міжнародних компаній використовують соціальні мережі для цього. По-перше, це сприяє тому, що створюється гарний імідж та компанія більше розуміє свого клієнта. По-друге, соціальні мережі – це гарний спосіб продемонструвати що компанія собою уявляє та чим вона займається [4].

Також треба приділити увагу не лише іміджу та діяльності компанії в мережі Інтернет, а й тим технологіям, які полегшують працю всередині компанії. Крім електронного спілкування та пошти є ще такі немало важливі віртуальні конференції та факси. Методи відстеження посилок та закупок – це ще одне велике технологічне нововведення для міжнародного бізнесу. Підприємства мають можливість слідкувати за доставкою свого товару та кількістю придбаних товарів. Основою міжнародного бізнесу називають вдосконалення комунікаційних технологій. Безцінна можливість спілкуватися з компаніями в різних частинах світу дозволяє їм розширяться за кордоном. Транснаціональні компанії існували задовго до появи Інтернету, але простота зв'язку дозволяє компаніям з більшою упевненістю передавати свої операції на аутсорсинг. Недорогі конференції з консультантами з різних країн, відеоспостереження за виробництвом та умовами праці, відправка звітів по електронній пошті – це лише деякі засоби з допомогою яких технології сприяють міжнародному бізнесу [6].

У транснаціональних фірмах значно складніші ланцюги поставок, ніж у інших. В таких компанія часто є фабрики, клієнти, продавці та консультанти в різних куточках світу. Відстеження процесу розробки, виготовлення та доставки може складатися з сотні етапів в декількох країнах. Технології оптимізують ланцюг поставок та дозволяють отримувати лише найсвіжіші результати по виготовленню продукту. Технологія RFID допомагає таких великим компаніям, як Wal-Mart в управлінні запасами. RFID чи радіочастотна ідентифікація – це повністю автоматичний спосіб ідентифікації об'єктів. За допомогою радіосигналів записуються дані, що зберігаються в RFID-мітках. Потім отримані дані з цих міток зчитуються пристроєм, що дозволяє вести облік будь-яких об'єктів [7]. Спеціаліст з логістики Джек Планкетт стверджує, що Wal-Mart веліли своїм 600 постачальникам впровадити технологію RFID для відстеження та контролю доставок.

Інноваційні технології дозволяють компаніям виготовляти продукцію дешевше. Автори книги «Управління логістикою для міжнародного бізнесу» пояснюють, що вартість доставки товару може коштувати 25 відсотків виробничих витрат. Таким чином, зниження вартості доставки робить менше і вартість виготовлення товарів. Тому у компанії великий

вибір постачальників, з яких можна вибирати, що також знижує вартість загалом. Різноманіття постачальників дозволяє знижати вартість, оскільки ці закордонні компанії конкурують з іншими за контракти. Тому, наприклад, інновації дозволяють швейній компанії вибрати текстильні фабрики будь де [8].

Розглянувши де та як технології впливають на міжнародний бізнес не треба забувати й за тих, хто стоїть за цим. За останні роки важливим фактором організаційної ефективності технологічних інновацій стали між особисті відносини. Роботодавець навчає своїх працівників у відповідній сфері, використовуючи інноваційні технології. Наприклад, це може бути електронне навчання чи відповідні вебінари. Розвиток працівників компанії є одною із основ корпоративних цінностей для передових міжнародних компаній, що важливо для підтримки акціонерів або лояльності клієнтів. В умовах культурного різноманіття інформаційні технології можуть відігравати дуже важливу роль в обміні знаннями.

Але власники світового бізнесу часто приходять до того, що впроваджують технології зменшуючи обсяг людської праці в бізнес-функціях. Прикладом є малий чи середній бізнес, який за рахунок бізнес-технології скорочують додаткові витрати на робочу силу разом із виплатами працівникам. Тому інформаційні технології для бізнесу дозволяють компаніям передавати свої функції іншим підприємствам у національному та міжнародному бізнес-середовищі. Послуга аутсорсингу допомагає компаніям реалізовувати свої проекти завдяки меншим витратам та зосередитись на виконанні ділових функцій. Міжнародна асоціація International Association of Outsourcing Professionals оприлюднила рейтинг кращих в світі постачальників послуг «The Global Outsourcing 100». У 2020 році в топ-100 потрапило 13 українських компаній і 8 компаній, що мають офіси в Україні. Асоціація щорічно обирає кращі компанії за чотири критеріями: відгуки клієнтів, отримані компанією сертифікації та нагороди, інноваційність рішень і проекти корпоративної соціальної відповідальності. У цьому році «The 2020 Global Outsourcing 100» сформований не тільки з постачальників послуг, а й компаній, що надають аудиторські та консультаційні послуги [9]. Слід виділити компанію AMC Bridge, яка у групі «Нова зірка» отримала визнання відразу в трьох категоріях: кращі клієнтські відгук, кращі нагороди й сертифікати та кращі програми інновацій. Головний офіс компанії розташований в США, а в Україні функціонують центри розробки у Дніпрі, Хмельницькому, Сумах, Чернівцях та Львові. Останні п'ять років компанія, що надає рішення для систем автоматизованого проектування, конструювання та виробництва, а також систем управління даними щодо продукту, потрапляла до Inc 5000 – рейтингу приватних компаній США, що найбільш динамічно розвиваються [10].

Також часто можна побачити фрілансерів в міжнародному бізнесі. Компанії наймають їх з різних Інтернет-ресурсів для того, що зекономити кошти, час та уникнути стресу. Компанії можуть наймати їх щогодини або за контрактом за власним контрактом, але роботодавець повинен контролювати виконання їх роботи та вказувати їм, як успішно та головне ефективно виконувати роботу [11].

Але є ймовірність, що фрілансерів та інших працівників може замінити машина, яка подібна штучному інтелекту або машинному навчанню. Роботизована автоматизація процесів (RPA) – це ще одна технологія автоматизації робочих місць. Технологія використання програмного забезпечення для автоматизації бізнес-процесів, таких як робота з даними, інтерпретація додатків, обробка транзакцій та навіть відповідь на електронні листи. RPA автоматизує повторювані завдання, які люди робили раніше. Тому технологія загрожує приблизно 9 відсоткам працівників від загальної робочої сили, що працюють у галузі знань. Але RPA також створює нові робочі місця, одночасно змінюючи існуючі робочі місця. За прогнозами RPA може принести розробнику та всім причетним приблизно 534 тисяч фунтів стерлінгів за рік. Це одна з технологічних тенденцій за якими всі повинні стежити [12].

Крім того, нас очікує п'яте покоління технології мобільного бездротового зв'язку – оновлення до мережі 4G. Використовуючи коротші, високочастотні смуги радіочастотного спектру, 5G обіцяє меншу затримку, збільшену швидкість та більшу навантажувальну здатність. Деякі дослідники вважають, що в реальних умовах 5G може забезпечувати швидкість перегляду та завантаження в 10–20 разів швидше, ніж мережа 4G. Якщо 5G виконає свої обіцянки, то оновлена мережа проникне у всі аспекти ділових операцій. 5G перезарядить бізнес, але це не так просто, як перехід на нового постачальника мережі або контракт. Навіть найдосвідченіші команди не зможуть максимально використати нову технологію, якщо вони не розуміють, що це таке та її потенціал. 5G може допомогти компаніям зрозуміти, як переваги мережі можуть підтримувати бізнес-цілі, покращити взаємодію з клієнтами та стимулювати зростання. Світ, як і сучасні технології, завжди розвивається та вдосконалюється. Коли технології 5G з'являться на ринку, то компанії повинні будуть скласти стратегію, як вони збираються використовувати 5G зараз і в довгостроковій перспективі [13]. Практично кожна телекомунікаційна компанія зараз працює над створенням додатків 5G. Наприклад, це такі компанії як Verizon, Tmobile, Apple, Nokia Corp та Qualcomm. Очікується, що послуги 5G з'являться у всьому світі в 2021 році, а до кінця року понад 50 операторів запропонують послуги приблизно в 30 країнах, що робить це новою технологічною тенденцією за якою слід стежити [12].

**Висновки.** Таким чином, технології з'являються та розвиваються навколо нас, новітні технологічні тенденції пропонують перспективний кар'єрний потенціал зараз і в найближчому майбутньому. І більшість з цих технологій вітають кваліфікованих професіоналів, а це означає, що зараз саме час обрати один з напрямків, пройти навчання і приступити до роботи на ранніх етапах, що дозволить вам добитися успіху зараз і в майбутньому.

### References

### Література

1. Tkachenko, V.A. Osnovnye poniatia distsipliny "Kompiuternye seti i telekommunikatsii" [Basic concepts of the discipline "Computer networks and telecommunications"]. Retrieved from: <https://www.lessons-tva.info/edu/telecom.html> [in Russian].
2. The Role and Importance of Technology in Business. 2018. Retrieved from: <https://industrytoday.com/the-role-and-importance-of-technology-in-business/>
3. Tkachenko, V.A. Osnovnye poniatia distsipliny: "Ekonomicheskaiia informatika" [Basic concepts of the discipline: "Economic Informatics"]. Retrieved from: <https://www.lessons-tva.info/edu/e-informatika.html> [in Russian].
4. Intro to Public Relations. Retrieved from: <https://study.com/academy/course/public-relations-101-intro-to-public-relations.html#overview>.
5. Malkhotra, N.K. (2002). Marketingovyie issledovaniia: prakticheskoe posobie [Marketing Research: A Practical Guide]. Translation from English. Moscow: Viliams. 960 p. [in Russian].
6. Importance of Technology in International Business Relations. 2017. Retrieved from: <https://bizfluent.com/>
1. Ткаченко В. А. Основные понятия дисциплины "Компьютерные сети и телекоммуникации". URL: <https://www.lessons-tva.info/edu/telecom.html>.
2. The Role and Importance of Technology in Business. 2018. URL: <https://industrytoday.com/the-role-and-importance-of-technology-in-business/>
3. Ткаченко В. А. Основные понятия дисциплины: "Экономическая информатика". URL: <https://www.lessons-tva.info/edu/e-informatika.html>.
4. Intro to Public Relations. URL: <https://study.com/academy/course/public-relations-101-intro-to-public-relations.html#overview>.
5. Малхотра Н. К. Маркетинговые исследования: практическое пособие. Пер. с англ. М.: Вильямс, 2002. 960 с.
6. Importance of Technology in International Business Relations. 2017.

info-8160779-effects-transportation-technology-global-business.html.

7. Bkhuptani, M., Moradpur, Sh. (2207). RFID-teknologii na sluzhbe vashego biznesa [RFID technology at the service of your business]. Translation from English. Moscow: Albina Biznes Buks. 281 p. [in Russian].

8. Sudalaimuthu, S., Raj, S.A. (2009). Logistics Management for International Business Paperback. Prentice Hall of India. 416 p.

9. The 2020 Global Outsourcing 100 – IAOP. 2020. Retrieved from: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.

10. The official website of the company AMC Bridge. 2020. Retrieved from: <https://amcbridge.com.ua/ua>.

11. Technological Influence on Global Marketing Environment. 2019. Retrieved from: <https://globalmarketingprofessor.com/technological-influence-on-global-marketing-environment/>

12. Top 9 New Technology Trends for 2021. 2019. Retrieved from: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>.

13. The Benefits of 5G for Business. 2020. Retrieved from: <https://www.nutanix.com/theforecastbynutanix/technology/the-benefits-of-5g-for-business>.

URL: <https://bizfluent.com/info-8160779-effects-transportation-technology-global-business.html>.

7. Бхуптани М., Морадпур Ш. RFID-технологии на службе вашего бизнеса. Пер. с англ. М.: Альбина Бизнес Букс, 2007. 281 с.

8. Sudalaimuthu S., Raj S. A. Logistics Management for International Business Paperback. Prentice Hall of India, 2009. 416 p.

9. The 2020 Global Outsourcing 100 – IAOP. 2020. URL: <https://www.iaop.org/Content/25/195/5148>.

10. Офіційний сайт компанії AMC Bridge. 2020. URL: <https://amcbridge.com.ua/ua>.

11. Technological Influence on Global Marketing Environment. 2019. URL: <https://globalmarketingprofessor.com/technological-influence-on-global-marketing-environment/>

12. Top 9 New Technology Trends for 2021. 2019. URL: <https://www.simplilearn.com/top-technology-trends-and-jobs-article>.

13. The Benefits of 5G for Business. 2020. URL: <https://www.nutanix.com/theforecastbynutanix/technology/the-benefits-of-5g-for-business>.

УДК 338.242.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.5

**Марина В. Поленкова**

*Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна*  
**ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНІВ**

*У статті обґрунтовано актуальність сталого розвитку в сучасних умовах. Здійснено розрахунок індексів економічної, екологічної та соціальної стійкості регіонів у динаміці 2017–2019 рр. Окреслено послідовність застосування методу багатофакторного динамічного регресійного моделювання. У рамках дослідження розраховано вплив функціонування сільськогосподарських підприємств на економічну, соціальну і екологічну стійкість регіонів як ключових складових агрегованих показників їх сталого розвитку. Для цього використано методологічний підхід, заснований на розрахунку індексів і темпів зростання відповідних економічних, соціальних і екологічних показників. Найбільшим впливом на економічну стійкість регіону серед досліджуваних показників відзначаються: обсяги виробництва коренеплодів, бульбоплодів, овочевих і багаторічних культур продовольчими господарствами усіх категорій; площа, з якої підприємствами зібрано зернові і зернобобові культури; обсяги виробництва технічних культур; площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано врожай кормових культур. Найбільший вплив на екологічну стійкість регіону виявили такі показники: площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано врожай коренеплодів, бульбоплодів, овочевих і багаторічних продовольчих культур; площа, на якій були застосовані пестициди. Найбільшим впливом на соціальну стійкість регіону серед досліджуваних показників характеризуються показники обсягів виробництва зернових і зернобобових культур, а також площа, з якої підприємствами зібрано врожай технічних культур. За результатами дослідження в контексті стратегічного планування діяльності сільськогосподарських підприємств обґрунтовано необхідність врахування основних принципів сталого розвитку, що охоплюють ключові сфери соціально-економічного життя сільських територій.*

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства; аграрний сектор; сільські території; регіони; сталий розвиток.

**Марина В. Поленкова**

*Національний університет «Черниговская политехника», Украина*  
**ОСОБЕННОСТИ ВЛИЯНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНОВ**

*В статье обоснована актуальность устойчивого развития в современных условиях. Осуществлён расчёт индексов экономической, экологической и социальной устойчивости регионов в динамике 2017–2019 гг. Определена последовательность применения метода многофакторного динамического регрессионного моделирования. В рамках исследования рассчитано влияние функционирования сельскохозяйственных предприятий на экономическую, социальную и экологическую устойчивость регионов как ключевых составляющих агрегированных показателей их устойчивого развития. Для этого использован методологический подход, основанный на расчёте индексов и темпов роста соответствующих экономических, социальных и экологических показателей. Наибольшим влиянием среди исследуемых показателей на экономическую устойчивость региона отмечаются: объёмы производства корнеплодов, клубнеплодов, овощных и багачевых культур продовольственными предприятиями всех категорий; площадь, с которой предприятиями собраны зерновые и зернобобовые культуры; объёмы производства технических культур; площадь, с которой хозяйствами всех категорий собран урожай*

кормовых культур. Наибольшее влияние на экологическую устойчивость региона оказывают такие показатели: площадь, с которой хозяйствами всех категорий собран урожай корнеплодов, клубнеплодов, овощных и бахчевых культур; площадь, на которой применены пестициды. Наибольшим влиянием на социальную устойчивость региона среди исследуемых показателей характеризуются объёмы производства зерновых и зернобобовых культур, а также площадь, с которой предприятиями собран урожай технических культур. По результатам исследования в контексте стратегического планирования деятельности сельскохозяйственных предприятий обоснована необходимость учёта основных принципов устойчивого развития, охватывающих ключевые сферы социально-экономической жизни сельских территорий.

**Ключевые слова:** сельскохозяйственные предприятия; аграрный сектор; сельские территории; регионы; устойчивое развитие.

**Maryna V. Polenkova**  
**Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine**  
**SPECIFIC IMPACT OF AGRIBUSINESS**  
**ON REGIONAL SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*The article substantiates the relevance of sustainable development in modern business settings. The study provides calculation of indices of economic, environmental and social sustainability of regions in the 2017–2019 period along with suggesting an algorithm for a multifactor dynamic regression modeling method application. Within the scope of this research, the impact of agribusiness companies' performances on economic, environmental and social sustainability of regions has been measured to integrate them as the key elements of aggregated indices of regional sustainable development. The greatest influence among the studied indicators on the economic, ecological and social sustainability of the region was revealed. To attain the research agenda, a methodological approach based on the calculation of indices and growth rates for relevant economic, social and environmental indicators has been employed. The findings reveal that the greatest impact on regional economic sustainability have the following indicators: total output of roots, tubers, vegetables and cucurbits produced by food manufacturing companies of all categories; the crop area for harvesting grain and grain legumes; total output of industrial crops; the area for forage crops harvesting. The greatest impact on environmental regional sustainability is attributed to the following indicators: the crop area for harvesting roots, tubers, vegetables and cucurbits; the area where the pesticides were applied. The greatest impact on social regional sustainability among all indicators under study has been demonstrated by the output of grain and grain legumes and the crop area for harvesting industrial crops. Based on the research findings, in the context of agribusiness strategic planning, the study provides a reasoned argument as to the critical need to adhere to the basic principles of sustainable development to ensure further socioeconomic growth in rural areas.*

**Keywords:** agriculture companies; agriculture sector; rural areas; regions; sustainable development.

**Постановка проблеми.** Ринкові перетворення, стихійні, неконтрольовані процеси розвитку, глобальні екологічні проблеми стали передумовами для вирішення важливого завдання – забезпечення сталого розвитку країни, що передбачає досягнення збалансованості соціально-економічного розвитку та збереження навколишнього середовища. Сталий розвиток є викликом управління змінами як на глобальному, так і на місцевому рівнях, що, своєю чергою, вимагає інтеграції економічних, соціальних та екологічних цілей підприємств, а також адаптації їх до системних вимог. При цьому економічна компонента сталого розвитку враховує підвищення ефективності виробництва на конкретній території з

урачуванням природно-ресурсного потенціалу, фінансових і матеріальних ресурсів, розвиток і підтримку малого і середнього бізнесу, експорту, інвестиційної активності тощо. Соціальна компонента повинна спрямовуватися на соціальне забезпечення і захист населення, розвиток і підтримку в належному стані об'єктів соціальної інфраструктури. Основними напрямками у контексті захисту довкілля повинні стати екологічно обгрунтоване і безпечне розміщення продуктивних сил, раціональне використання природних ресурсів, забезпечення природного розвитку екосистем, збереження і відновлення природних комплексів при вирішенні територіальних проблем, вдосконалення управління в галузі охорони навколишнього середовища і природокористування.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Значний науковий вклад у сфері дослідження сталого розвитку територій здійснили такі українські і зарубіжні науковці, як І. Ансофф, П. Бубенко, В. Геєць, Л. Горошкова, Б. Данилишин, Т. Діллік, Л. Зайцева, О. Кравцов, А. Мокій, В. Пономаренко, І. Сторонянська, О. Тищенко. Попри значний науковий доробок науковці досі стикаються із низкою ускладнень щодо дослідження проблем розвитку підприємств аграрного сектору у контексті забезпечення сталого розвитку сільських територій.

**Метою дослідження** є обгрунтування особливостей впливу діяльності сільськогосподарських підприємств на сталий розвиток регіонів, зокрема їх економічну, соціальну та екологічну стійкість.

**Методи дослідження:** У статті використано методичний підхід, що базується на розрахунках індексів і темпів зростання за відповідними економічними, соціальними та екологічними показниками, що дало змогу агрегувати індекси економічної, екологічної та соціальної стійкості регіонів. Для виявлення впливу діяльності сільськогосподарських підприємств на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів застосовано метод багатofакторного динамічного регресійного моделювання, зокрема динамічну балансую кросс-секшн регресію.

#### **Основні результати та їх обгрунтування.**

На сьогодні немає єдиного універсального методичного підходу щодо оцінювання сталого розвитку. Дослідники цих процесів переважно орієнтуються на виведення інтегрального показника сталого розвитку, що базується на трьох групах індикаторів: економічної, соціальної та екологічної [1–8]. У контексті нашого дослідження розраховуємо вплив функціонування сільськогосподарських підприємств на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів, як ключових компонент агрегованих показників їх сталого розвитку. Для цього вважаємо доцільним використати методичний підхід, запропонований науковцями Н. Чечетовою, В. Бондаренком, О. Підвальною [9, с. 57–59], що базується на розрахунках індексів і темпів зростання за відповідними економічними, соціальними та екологічними показниками.

Зокрема, індекс економічної стійкості ( $I_{econS}$ ) розраховується:

$$I_{econS} = I_{promV} * I_{agroV} * T_{VP} , \quad (1)$$

де  $I_{econS}$  – індекс економічної стійкості регіону;

$I_{promV}$  – індекс промислового виробництва;

$I_{agroV}$  – індекс виробництва сільськогосподарської продукції;

$T_{VP}$  – темпи зростання ВРП на душу населення.

Індекс екологічної стійкості ( $I_{ecoS}$ ) розраховується:

$$I_{ecoS} = T_{VONS} * T_{IONS} / T_{VZRA} , \quad (2)$$

де  $I_{ecos}$  – індекс екологічної стійкості регіону;

$T_{VONS}$  – темп зростання поточних експлуатаційних витрат на охорону навколишнього середовища;

$T_{IONS}$  – темп зростання інвестицій в основний капітал, спрямованих на охорону навколишнього середовища та раціональне використання природних ресурсів;

$T_{VZRA}$  – темп зростання викидів забруднюючих речовин в атмосферу.

Індекс соціальної стійкості ( $I_{socS}$ ) розраховується:

$$I_{socS} = T_{SZP} * T_{RHD} * T_{PN}, \quad (3)$$

де  $I_{socS}$  – індекс соціальної стійкості регіону;

$T_{SZP}$  – темпи зростання середньомісячної заробітної плати працівників;

$T_{RHD}$  – темпи зростання реальних грошових доходів;

$T_{PN}$  – темпи зростання обсягу платних послуг населенню.

Результати розрахунків окреслених індексів за формулами (1–3) відображені у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати розрахунків індексів економічної,  
 соціальної та екологічної стійкості регіонів**

	Індекси економічної стійкості ( $Y_{econS}$ )			Індекси екологічної стійкості ( $Y_{ecoS}$ )			Індекси соціальної стійкості ( $Y_{socS}$ )		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Вінницька	1,11	1,13	1,23	1,35	1,67	0,76	1,79	1,62	1,10
Волинська	1,20	1,11	1,00	2,54	2,60	1,17	1,71	1,47	0,95
Дніпропетровська	1,00	1,08	1,14	2,29	1,16	1,28	1,76	1,80	1,07
Донецька	0,91	0,89	1,24	1,45	2,70	2,36	1,46	1,47	0,51
Житомирська	1,23	1,15	1,00	0,87	0,51	1,07	2,09	1,35	0,94
Закарпатська	0,99	1,16	0,90	4,73	4,05	0,34	1,85	1,53	0,88
Запорізька	1,03	0,92	1,25	0,69	1,70	1,14	1,61	1,39	1,19
Івано-Франківська	1,15	1,20	0,98	5,66	0,87	0,96	1,69	1,52	1,14
Київська	1,11	1,31	0,97	0,56	0,13	11,75	1,69	1,65	1,07
Кіровоградська	0,96	1,23	1,21	0,86	3,74	2,34	1,67	1,44	0,74
Луганська	0,77	0,77	1,09	0,56	3,00	0,80	1,35	1,68	0,36
Львівська	1,12	1,10	1,04	3,10	1,53	0,79	1,60	1,62	1,00
Миколаївська	0,98	1,10	1,09	0,99	0,72	1,15	1,67	1,38	0,91
Одеська	1,17	0,97	0,97	7,86	0,43	0,77	1,65	1,51	1,05
Полтавська	0,81	1,23	0,99	2,42	1,92	1,19	1,66	1,53	0,95
Рівненська	1,15	1,02	1,08	1,32	1,10	1,19	1,62	1,51	0,75
Сумська	0,99	1,24	1,05	1,33	0,71	0,88	1,64	1,45	0,94
Тернопільська	1,19	1,08	1,00	0,33	0,51	1,72	1,74	1,58	1,10
Харківська	0,98	1,11	1,02	10,78	0,86	0,94	1,51	1,47	1,03
Херсонська	1,06	1,03	1,10	1,52	4,71	0,35	1,74	1,28	0,81
Хмельницька	1,20	1,05	0,85	1,14	2,87	1,13	1,74	1,46	0,92
Черкаська	0,90	1,25	1,09	0,38	1,09	1,75	1,71	1,49	0,93
Чернівецька	1,12	1,16	1,00	2,06	1,22	1,96	1,76	1,51	0,87
Чернігівська	1,03	1,14	0,93	3,12	1,96	0,74	1,69	1,38	0,96

Джерело: розраховано автором на основі [10; 11].

Діяльність сільськогосподарських підприємств повинна здійснюватися крізь призму цілей сталого розвитку – збалансованості економіки, соціальної сфери та екології, тобто досягнення таких результатів, при яких сільськогосподарська (виробнича, економічна) діяльність припиняє здійснювати негативний вплив на навколишнє середовище, забезпечуючи можливість справедливого розподілу доходів і скорочення економічного диспаритету та вирішення завдань, пов'язаних не тільки з поточним розвитком, а й з перспективою для майбутніх поколінь.



Джерело: сформовано автором на основі [12].

Рис. 1. Сталий розвиток сільських територій

Стратегічне планування сільськогосподарських підприємств повинно враховувати наступні важливі аспекти сталого розвитку, що охоплюють ключові сфери соціально-економічного життя сільських територій (рис. 1):

– стійкого економічного зростання з необхідним механізмом його стимулювання на основі підвищення ефективності використання ресурсів, інноваційно-технологічного розвитку;

- ефективного та екологічно безпечного надрокористування, а також збереження, захист та покращення природних екосистем;
- сприяння зайнятості, захист і забезпечення засобами для існування та соціального добробуту сільського населення;
- підвищення стійкості населення (громад) та екосистем;
- забезпечення лояльного та гуманного управління людськими та природними системами.

Для виявлення впливу діяльності сільськогосподарських підприємств на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів застосуємо метод багатофакторного динамічного регресійного моделювання, зокрема динамічну балансову кросс-секшн регресію:

$$Y_z = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n, \quad (4)$$

де  $Y_z$  – стійкість регіону (вихідна, залежна змінна);

$a_1, \dots, a_n$  – параметри моделі;

$x_1, \dots, x_n$  – показники, що характеризують діяльність сільськогосподарських підприємств.

В якості вхідних параметрів (незалежних змінних) на основі експертного оцінювання визначено ключові показники функціонування підприємств аграрного сектору ( $x_1 - x_{34}$ ). Вихідними показниками обрано: економічну стійкість регіону –  $Y_1$  ( $I_{econS}$ ); екологічну стійкість регіону –  $Y_2$  ( $I_{ecoS}$ ) та соціальну стійкість регіону –  $Y_3$  ( $I_{socS}$ ).

У процесі застосування даного методу сформовані масштабні генеральні вибірки із 2448 спостережень за кожною залежною змінною (34 вхідні незалежні змінні у динаміці 3 років (2017–2019 рр.) у розрізі 24 регіонів України). Усі розрахунки проведено у програмному середовищі Statistica 10.0.

Первинні результати розрахунків для трьох залежних змінних подано на рис. 2.

За результатами для трьох залежних змінних простежується статистична значущість розрахунків, що підтверджують: коефіцієнт кореляції, скоригований коефіцієнт детермінації; Ф-критерій Фішера; стандартна похибка; р-рівень (рис. 2; табл. 2).

Найбільшим впливом серед досліджуваних показників на економічну стійкість регіону відзначаються: обсяги виробництва коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих господарствами усіх категорій ( $x_8 = 3,69$ ); площа, з якої підприємствами зібрано зернові і зернобобові культури ( $x_1 = 3,55$ ); обсяги виробництва технічних культур підприємствами ( $x_5 = 2,85$ ); площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано кормових культур ( $x_{10} = 2,61$ ). Тобто, при збільшенні на 1% показника  $x_8$ , економічна стійкість регіону зростає на 3,69%, відповідно, при збільшенні на 1% показника  $x_1$  – зростає на 3,55%;  $x_5$  – на 2,85%;  $x_{10}$  – на 2,61%. Найбільшим оберненим впливом характеризуються показники: обсяги виробництва кормових культур господарствами усіх категорій ( $x_{11} = -2,92$ ); площа, на якій були застосовані пестициди ( $x_{15} = -2,71$ ); площа, з якої підприємствами зібрано технічні культури ( $x_4 = -2,65$ ); площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих ( $x_7 = -2,47$ ). При збільшенні значень цих показників на 1% економічна стійкість регіону зменшуватиметься.

Найбільший вплив на екологічну стійкість регіону здійснюють наступні показники: площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих ( $x_7 = 2,86$ ); площа, на якій були застосовані пестициди ( $x_{15} = 2,12$ ). Найбільший негативний вплив здійснюють обсяги виробництва коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих господарствами усіх категорій ( $x_8 = -3,34$ ); площа, з якої підприємствами зібрано технічні культури ( $x_4 = -2,13$ ).

Regression Summary for Dependent Variable: Y1 (Spreadsheet1)  
 R= ,79405245 R²= ,63051929 Adjusted R²= ,53155124  
 F(15,56)=6,3709 p<,00000 Std.Error of estimate: ,08176

N=72	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(56)	p-value
Intercept			1,256666	0,154280	8,14536	0,000000
x1	-3,55211	0,921744	0,001740	0,000451	3,85368	0,000302
x4	-2,65126	0,613581	-0,001965	0,000455	-4,32096	0,000064
x5	2,84973	0,410370	0,000088	0,000013	6,94428	0,000000
x7	-2,46657	0,639663	-0,011483	0,002978	-3,85605	0,000300
x8	3,69213	0,749373	0,000085	0,000017	4,92696	0,000008
x9	-1,20787	0,282281	-0,004082	0,000954	-4,27895	0,000074
x10	2,61217	0,805528	0,058084	0,017912	3,24281	0,001997
x11	-2,92389	0,888391	-0,000190	0,000058	-3,29122	0,001730
x12	0,82590	0,220600	0,001765	0,000471	3,74386	0,000429
x15	-2,71361	1,046188	-0,000963	0,000371	-2,59381	0,012091
x16	-0,44988	0,194204	-0,000327	0,000141	-2,31653	0,024213
x18	-0,75173	0,247758	-0,016035	0,005285	-3,03413	0,003654
x26	-1,04795	0,295546	-0,000000	0,000000	-3,54582	0,000799
x30	1,04162	0,310839	0,000000	0,000000	3,35098	0,001447
x33	-0,58484	0,288983	-0,000000	0,000000	-2,02380	0,047772

для  $Y_1 (IeconS)$

Regression Summary for Dependent Variable: Y2 (Spreadsheet1)  
 R= ,59439737 R²= ,35330824 Adjusted R²= ,24729320  
 F(10,61)=3,3326 p<,00165 Std.Error of estimate: 1,8031

N=72	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(61)	p-value
Intercept			-7,57883	2,885932	-2,62613	0,010904
x4	-2,12721	0,599531	-0,02743	0,007730	-3,54812	0,000753
x7	2,85941	0,791449	0,23160	0,064104	3,61289	0,000614
x8	-3,33831	0,926791	-0,00133	0,000369	-3,60201	0,000635
x9	0,92183	0,288815	0,05420	0,016980	3,19176	0,002236
x15	2,11547	0,607001	0,01307	0,003749	3,48512	0,000917
x17	0,78786	0,174638	0,00281	0,000622	4,51138	0,000030
x18	-0,80545	0,286175	-0,29891	0,106202	-2,81453	0,006567
x29	-0,64500	0,174781	-0,00001	0,000003	-3,69034	0,000479
x30	1,32039	0,387691	0,00001	0,000002	3,40578	0,001172
x33	-0,88439	0,294519	-0,00000	0,000001	-3,00284	0,003874

для  $Y_2 (IecoS)$

Regression Summary for Dependent Variable: Y3 (Spreadsheet1)  
 R= ,78918573 R²= ,62281411 Adjusted R²= ,53017196  
 F(14,57)=6,7228 p<,00000 Std.Error of estimate: ,24613

N=72	b*	Std.Err. of b*	b	Std.Err. of b	t(57)	p-value
Intercept			0,434845	0,577544	0,75292	0,454596
x2	1,70024	0,431889	0,000043	0,000011	3,93674	0,000227
x3	-0,77603	0,286476	-0,019118	0,007058	-2,70888	0,008899
x4	1,63572	0,671686	0,003644	0,001496	2,43525	0,018033
x5	-2,24988	0,591051	-0,000209	0,000055	-3,80657	0,000347
x6	0,51595	0,222698	0,044155	0,019058	2,31679	0,024131
x8	-0,44151	0,205155	-0,000030	0,000014	-2,15209	0,035639
x9	0,62862	0,168447	0,006386	0,001711	3,73189	0,000440
x12	-0,27639	0,128613	-0,001775	0,000826	-2,14899	0,035895
x16	0,62400	0,170321	0,001361	0,000372	3,66365	0,000547
x17	0,44866	0,145773	0,000276	0,000090	3,07781	0,003203
x18	-0,54694	0,258205	-0,035071	0,016556	-2,11824	0,038527
x24	0,86520	0,190829	0,000000	0,000000	4,53393	0,000030
x30	0,94373	0,362595	0,000001	0,000000	2,60270	0,011768
x31	-2,32887	0,402661	-0,000006	0,000001	-5,78369	0,000000

для  $Y_3 (IsocS)$

Джерело: розраховано автором

Рис. 2. Первинні результати розрахунків для  $Y_1, Y_2, Y_3$  (у програмному середовищі Statistica 10.0)

Таблиця 2

Результати розрахунків впливу діяльності сільськогосподарських підприємств на економічну, соціальну та екологічну стійкість регіонів

Незалежні змінні	Залежні змінні:		
	$Y_1$ ( <i>IeconS</i> )	$Y_2$ ( <i>IecoS</i> )	$Y_3$ ( <i>IsocS</i> )
	Коефіцієнт кореляції		
	0,794	0,594	0,789
	Скоригований коефіцієнт детермінації		
	0,631	0,353	0,623
	Критерій Фішера		
	F(15,56) = 6,37 при $p < ,00000$	F(10,61) = 3,33 при $p < ,00165$	F(14,57) = 6,72 при $p < ,00000$
	Стандартна похибка		
	0,08176	1,8031	0,24613
Вільний член ( <i>b</i> )	1,257	-7,579	0,435
	для $Y_1$ ( <i>IeconS</i> )	для $Y_2$ ( <i>IecoS</i> )	для $Y_3$ ( <i>IsocS</i> )
	1	2	3
$x_1$ – площа, з якої підприємствами зібрано зернові і зернобобові культури	3,55	–	–
$x_2$ – обсяги виробництва зернових та зернобобових культур підприємствами	–	–	1,7
$x_3$ – урожайність зернових і зернобобових культур на підприємствах	–	–	-0,78
$x_4$ – площа, з якої підприємствами зібрано технічні культури	-2,65	-2,13	1,64
$x_5$ – обсяги виробництва технічних культур підприємствами	2,85	–	-2,25
$x_6$ – урожайність технічних культур на підприємствах	–	–	0,52
$x_7$ – площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих	-2,47	2,86	–
$x_8$ – обсяги виробництва коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих господарствами усіх категорій	3,69	-3,34	-0,44
$x_9$ – урожайність коренеплодів, бульбоплодів, культур овочевих і баштанних продовольчих на господарствах усіх категорій	-1,21	0,92	0,63
$x_{10}$ – площа, з якої господарствами усіх категорій зібрано кормових культур	2,61	–	–
$x_{11}$ – обсяги виробництва кормових культур господарствами усіх категорій	-2,92	–	–
$x_{12}$ – урожайність кормових культур на господарствах усіх категорій	0,83	–	-0,28

Закінчення табл. 2

	1	2	3
$x_{13}$ – площа, на якій були застосовані мінеральні добрива	–	–	–
$x_{14}$ – площа, на якій були застосовані органічні добрива;	–	–	–
$x_{15}$ – площа, на якій були застосовані пестициди	-2,71	2,12	–
$x_{16}$ – обсяги виробництва молока господарствами усіх категорій	-0,45	–	0,62
$x_{17}$ – кількість одержаних яєць від птиці свійської господарствами усіх категорій	–	0,79	0,45
$x_{18}$ – реалізація на забій (у живій масі) ВРХ	-0,75	-0,81	-0,55
$x_{19}$ – реалізація на забій (у живій масі) свиней	–	–	–
$x_{20}$ – реалізація на забій (у живій масі) птиці свійської	–	–	–
$x_{21}$ – продуктивність праці на підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність у рослинництві	–	–	–
$x_{22}$ – продуктивність праці на підприємствах, які здійснювали сільськогосподарську діяльність у тваринництві	–	–	–
$x_{23}$ – витрати підприємств на насіння і посадковий матеріал	–	–	–
$x_{24}$ – витрати підприємств на корми	–	–	0,87
$x_{25}$ – витрати підприємств на іншу продукцію сільського господарства	–	–	–
$x_{26}$ – витрати підприємств на мінеральні добрива	-1,05	–	–
$x_{27}$ – витрати підприємств на пальне і мастильні матеріали	–	–	–
$x_{28}$ – витрати підприємств на електроенергію	–	–	–
$x_{29}$ – витрати підприємств на паливо й енергію	–	-0,65	–
$x_{30}$ – витрати підприємств на запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту	1,04	1,32	0,94
$x_{31}$ – відрахування на соціальні заходи	–	–	-2,33
$x_{32}$ – орендна плата за земельні частки (паї)	–	–	–
$x_{33}$ – амортизація	-0,58	-0,88	–
$x_{34}$ – оплата послуг сторонніх організацій	–	–	–

де  $Y_1$  (*tecons*) – індекс економічної стійкості регіону;  $Y_2$  (*tecos*) – індекс екологічної стійкості регіону;  $Y_3$  (*IsocS*) – індекс соціальної стійкості регіону.

Джерело: розраховано автором.

Найбільшим впливом серед досліджуваних показників на соціальну стійкість регіону характеризуються: обсяги виробництва зернових і зернобобових культур підприємствами ( $x_2 = 1,7$ ) та площа, з якої підприємствами зібрано технічні культури ( $x_4 = 1,64$ ). Найбільшим оберненим впливом відзначаються: обсяги відрахування на соціальні заходи на сільськогосподарських підприємствах ( $x_{31} = -2,33$ ); обсяги виробництва технічних культур підприємствами ( $x_5 = -2,25$ ).

Відтак, особливості впливу функціонування сільськогосподарських підприємств на сталий розвиток регіону можна відобразити за допомогою наступного рівняння:

$$\begin{aligned} Y_1 (IeconS) &= 1,26 + 3,55x_1 - 2,65x_4 + 2,85x_5 - 2,47x_7 + 3,69x_8 - 1,21x_9 + 2,61x_{10} - 2,92x_{11} + \\ &\quad 0,83x_{12} - 2,71x_{15} - 0,45x_{16} - 0,75x_{18} - 1,05x_{26} + 1,04x_{30} - 0,58x_{33}; \\ Y_2 (IecoS) &= -7,58 - 2,13x_4 + 2,86x_{47} - 3,34x_8 + 0,92x_9 + 2,12x_{15} + 0,79x_{17} - 0,81x_{18} - 0,65x_{29} \\ &\quad + 1,32x_{30} - 0,88x_{33}; \\ Y_3 (IsocS) &= 0,43 + 1,7x_1 - 0,78x_3 + 1,64x_4 - 2,25x_5 + 0,52x_6 - 0,44x_8 + 0,63x_9 - 0,28x_{12} + \\ &\quad 0,62x_{16} + 0,45x_{17} - 0,55x_{18} - 0,87x_{24} + 0,94x_{30} - 2,33x_{31}. \end{aligned} \quad (5)$$

**Висновки.** Отже, за результатами проведених розрахунків на основі балансової кросс-секшн регресії можна зробити висновки про значний вплив діяльності підприємств аграрного сектору на економічну, екологічну та соціальну стійкість регіону. Незважаючи на досить високий рівень усвідомлення важливості сталого розвитку, багато підприємств інколи ставлять під сумнів важливість екологічних і соціальних чинників, аргументовано доводячи значимість лише економічних показників. Основне питання в цій дискусії займає здатність «стійких» компаній довести, що впровадження політики сталого розвитку може бути важливим «важелем» досягнення високих ринкових результатів.

#### References

#### Література

1. Morozova, O.V. (2013). Metodologicheskiye podkhody k opredeleniyu ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya regiona [Methodological approaches to the definition of sustainable economic development of the region]. *Potrebitelskaya kooperatsiya*, No. 4 (43). P. 68–77 [in Russian].
1. Морозова О. В. Методологические подходы к определению устойчивого экономического развития региона. *Потребительская кооперация*. 2013. № 4 (43). С. 68–77.
2. Starikova, Ye.A. (2017). “Sovremennyye podkhody k traktovke kontseptsii ustoychivogo razvitiya” [Modern approaches to the interpretation of the concept of sustainable development]. *Vestnik RUDN. Seriya: Ekonomika*. Vol. 25, No. 1. P. 7–17 [in Russian].
2. Старикова Е. А. Современные подходы к трактовке концепции устойчивого развития. *Вестник РУДН. Серия: Экономика*. 2017. Т. 25, № 1. С. 7–17.
3. Bagrov, N.V. (2002). Regionalnaya politika ustoychivogo razvitiya [Regional policy of sustainable development]. Kyiv: Lybid [in Russian].
3. Багров Н. В. Региональная политика устойчивого развития. Киев: Лыбидь, 2002. 256 с.
4. Nurtdinov, R.M., Nurtdinov, A.R. Ot teorii ekonomicheskogo rosta k kontseptsii ustoychivogo razvitiya: voprosy pereosmysleniya [From the theory of economic growth to the concept of sustainable development: issues of rethinking]. Retrieved from: <https://cyberleninka.ru/article/v/ot-teorii-ekonomicheskogo-rosta-k-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-voprosy-pereosmysleniya> [in Russian].
4. Нуртдинов Р. М., Нуртдинов А. Р. От теории экономического роста к концепции устойчивого развития: вопросы переосмысления. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/ot-teorii-ekonomicheskogo-rosta-k-kontseptsii-ustoychivogo-razvitiya-voprosy-pereosmysleniya>.
5. Khanova, O.V., Skibina, S.O. (2017). Stalyi rozvytok krain YeS: metodyka i indykatory otsiniuvannia [Sustainable development of EU countries: methodology and evaluation indicators]. *Problemy ekonomiky*, No. 3, P. 20–32 [in Ukrainian].
5. Ханова О. В., Скібіна С. О. Сталий розвиток країн ЄС: методика й індикатори оцінюванн. *Проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 20–32.
6. Omarov, Sh.A. (2014). Teoretychni zasady formuvannia stratehii staloho rozvytku rehioniv Ukrainy [Theoretical bases of formation of the
6. Омаров Ш. А. Теоретичні засади формування стратегії сталого розвитку регіонів України. *Вісник Чернігівського*

- strategy of sustainable development of regions of Ukraine]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, No. 3 (75), P. 149–157 [in Ukrainian].
7. Shelekhov, A.M. (eds.) (2002). *Osnovnyye polozheniya strategii ustoychivogo razvitiya Rossii* [Basic provisions of the strategy of sustainable development of Russia]. Moscow: Nauka. 161 p. [in Russian].
8. Borisevich, V., Geyzler, P., Fateyev, V. (2005). *Ekonomika regiona* [Economy of the region]. Minsk: BGEU. 432 p. [in Russian].
9. Chechetova, N.F., Bondarenko, V.M., Pidvalna, O.G. (2018). *Metodychni pidkhody do otsinky stalosti rosvytku rehionu* [Methodical approaches to assessing the sustainability of the region]. *Ekonomika, finansy, menezhment: aktualni pytannya nauky i praktyky*, No. 10, P. 51–62 [in Ukrainian].
10. State Statistics Service of Ukraine: Official site (2019). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Ministry of Economic Development of Trade and Agriculture of Ukraine: Official Internet representation (2020). Retrieved from: <http://minagro.gov.ua>. [in Ukrainian].
12. Building a common vision for sustainable food and agriculture: principles and approaches (2014). Retrieved from: <http://www.fao.org/3/a-i3940e.pdf>.
- державного технологічного університету*. 2014. № 3 (75). С. 149–157.
7. Основные положения стратегии устойчивого развития России. Под ред. А. М. Шелехова. М.: Наука, 2002. 161 с.
8. Борисевич В., Гейзлер П., Фатеев В. Экономика региона. Мн.: БГЭУ. 432 с.
9. Чечетова Н. Ф., Бондаренко В. М., Підвальна О. Г. Методичні підходи до оцінки сталості розвитку регіону. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 51–62.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Офіційне Інтернет-представництво Міністерства розвитку економіки торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
12. Building a common vision for sustainable food and agriculture: principles and approaches. 2014. URL: <http://www.fao.org/3/a-i3940e.pdf>.

УДК 330.4=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.6

**Nataliia V. Fastovets**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

### **FEMALE ENTREPRENEURSHIP IN UKRAINE: DEVELOPMENT SPECIFICS**

*The article discusses the specifics of female entrepreneurship development in Ukraine along with presenting the author's original definition of a female entrepreneurship concept. The objective of this study is to identify common characteristics, types and patterns of female entrepreneurship. At this stage of the study, the current state, trends and the development specifics of female entrepreneurship in Ukraine have been explored. The results of statistical data analysis and social research findings have enabled to provide insights on the female entrepreneurship development dynamics in Ukraine, reveal its basic characteristics and forms as well as the key drivers of female entrepreneurial activity and the structure of their motivation, and apart from that, to identify the business areas in which female entrepreneurs are actively engaged. The study also provides strong statistical evidence supporting the statement that female entrepreneurship is a crucial factor that spurs economic growth, job creation, income equality, and contributes to enhancing social stability in the society. In the frameworks of the research agenda, this paper also seeks to explore the fundamental tenets underpinning female-led businesses. In this context, the study presents the assessment results on employment indicators, the degree of company profitability and the pay rate in female-led businesses. The research findings reveal that the core of female entrepreneurship specifics in Ukraine refer to the entrepreneurial motivation of Ukrainian women which differs significantly from male incentives and which makes female entrepreneurship a unique tool in meeting the aspirations of women for their self-actualization in the society. It is argued that female entrepreneurship in Ukraine demonstrates a steady upward trend despite yet relatively low rate of overcoming gender inequality in Ukraine's economy.*

**Keywords:** *entrepreneurship; entrepreneurial activity; female entrepreneurship; gender gap; labor market; business activity; employment; job placement; legal entity; individual entrepreneur.*

**Наталія В. Фастовець**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

### **ЖІНОЧЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ**

*У статті розкрито особливості розвитку жіночого підприємництва в Україні, представлено авторське визначення терміну «жіноче підприємство». Метою дослідження є виявлення характерних рис, видів та форм жіночого підприємництва. На цьому етапі дослідження було висвітлено стан, тенденції та особливості розвитку жіночого підприємництва в Україні. Проведено аналіз статистичних даних та матеріалів соціальних досліджень, що дозволило розкрити динаміку розвитку жіночого підприємництва в Україні, визначити основні риси та форми жіночого підприємництва, виокремити основні причини підприємницької активності жінок та структуру їх мотивацій, ідентифікувати сфери діяльності, в яких працюють жінки-підприємці. За результатами аналізу статистичних даних було з'ясовано і доведено, що жіноче підприємство є чинником економічного зростання, створення робочих місць, рівності доходів, а також покращення соціальної стабільності суспільства. Крім того, було здійснено дослідження принципів, на яких базується діяльність підприємств, які очолюють жінки; проведено аналіз показників зайнятості, рівня прибутковості, рівня оплати праці на підприємствах, які очолюють жінки. Результати проведеної роботи свідчать про те що, головними особливостями жіночого підприємництва в Україні є мотиваційна складова підприємницької активності українських жінок, яка значною мірою відрізняється від*

чоловічої мотивації, що робить жіноче підприємництво унікальним інструментом забезпечення інтересів жінок, які прагнуть особистісної самореалізації в соціумі. Доведено, що жіноче підприємництво в Україні має сталу тенденцію до зростання попри те, що подолання гендерної нерівності в економіці України здійснюється доволі низькими темпами.

**Ключові слова:** підприємництво; підприємницька діяльність; жіноче підприємництво; гендерний розрив; ринок праці; економічна активність; зайнятість; працевлаштування; юридична особа; фізична особа-підприємець.

**Наталья В. Фастовец**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*

### **ЖЕНСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УКРАИНЕ: ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ**

*В статье раскрыты особенности развития женского предпринимательства в Украине, представлено авторское определение термина «женское предпринимательство». Целью исследования является выявление характерных черт, видов и форм женского предпринимательства. На этом этапе исследования были рассмотрены состояние, тенденции и особенности развития женского предпринимательства в Украине. Проведённый анализ статистических данных и материалов социальных исследований позволил раскрыть динамику развития женского предпринимательства в Украине, определить основные черты и формы женского предпринимательства, выделить основные причины предпринимательской активности женщин и структуру их мотиваций, выяснить сферы деятельности, в которых работают женщины-предприниматели. По результатам анализа статистических данных было установлено и доказано, что женское предпринимательство является фактором экономического роста, создания рабочих мест, равенства доходов, а также улучшения социальной стабильности общества. Кроме того, было проведено исследование принципов, на которых базируется деятельность предприятий, возглавляемых женщинами; проведён анализ показателей занятости, уровня доходности, уровня оплаты труда на предприятиях, которые возглавляют женщины. Результаты проведённой работы свидетельствуют о том, что главными особенностями женского предпринимательства в Украине является мотивационная составляющая предпринимательской активности украинских женщин, которая в значительной степени отличается от мужской мотивации, делает женское предпринимательство уникальным инструментом обеспечения интересов женщин, стремящихся к личностной самореализации в социуме. Доказано, что женское предпринимательство в Украине имеет устойчивую тенденцию к росту, несмотря на то, что преодоление гендерного неравенства в экономике Украины осуществляется достаточно низкими темпами.*

**Ключевые слова:** предпринимательство; предпринимательская деятельность; женское предпринимательство; гендерный разрыв; рынок труда; экономическая активность; занятость; трудоустройство; юридическое лицо; физическое лицо-предприниматель.

**Articulation of the issue and its relation to important academic and practical objectives.** Individual entrepreneurship in Ukraine is a relatively new phenomenon. The positive consequences of individual entrepreneurship development include creating new jobs, reducing unemployment, ensuring GDP growth and budget revenues, stimulating the development of local infrastructure, and increasing the competitiveness of domestic goods and services. Both men and women are engaged in entrepreneurship in Ukraine. The role of female entrepreneurship is gradually growing around the world and women's influence on the economy is increasing. The study of women's participation in entrepreneurship is especially relevant in the context of the fact

that entrepreneurship is the basis for the formation of the middle class, which is the social basis of civil society.

**Analysis of recent studies and papers on the issue.** Such domestic scholars as I. Bosak, N. Isakova, N. Lavrynenko, N. Oliinyk, Yu. Pachkovskiy, A. Stavytskyi, V. Sukovata, V. Shatska have considered the issues of female entrepreneurship development in their papers.

**The objective of the paper** is to analyze the specifics of female entrepreneurial activity in Ukraine. To highlight typical features, types and forms of female entrepreneurship. To identify main reasons of female entrepreneurial activity. To define the phenomenon of female entrepreneurship.

**Presentation of basic materials:** The findings of the "Index of Women Entrepreneurs" study conducted by Mastercard suggest that the index of women-entrepreneurs is higher in developed countries. New Zealand has ranked first, while Canada and the United States of America have ranked second and third respectively. Developed countries have more favorable conditions for development of female entrepreneurship, including active organizations and associations of small and medium-sized business owners, high quality regulation and ease of doing business [7]. In the US, women start new businesses one and a half times more often than men. Today, it is women who head more than a third of American companies and their number is constantly growing [3].

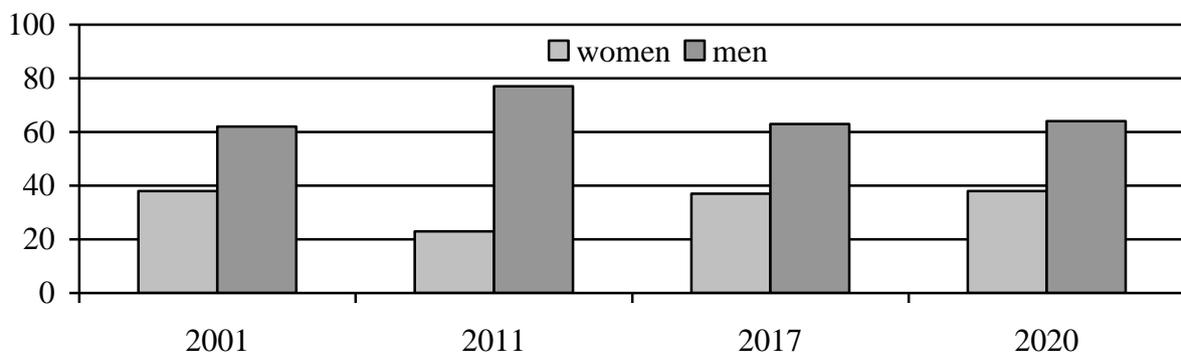
In Ukraine, the official statistics does not record data on the gender of business owners. There is a lack of data to accurately assess the role of women in development of domestic entrepreneurship. Under such conditions, the analysis of the dynamics of female entrepreneurship becomes a difficult task. Additional information can be obtained through sociological research, but it is conducted rarely and unsystematically.

According to a nationwide survey conducted in 2001 by Kyiv International Institute of Sociology, women constituted 38% of all individual entrepreneurs.

They also controlled a quarter of small enterprises (26%) and a sixth of medium and large enterprises (15% and 14%, respectively) [18].

According to the 2011 report of the International Finance Corporation (IFC) called "Investment climate in Ukraine as seen by businesses", 77% of surveyed companies were headed by men, while 23% were headed by women [4].

According to the study called "Women and men in management positions in Ukraine", women accounted for 42% among all self-employed persons and only for 32% among employers in 2017 [15]. Thus, in 2017, 37% of Ukrainian enterprises were managed by women. According to statistics, in 2020, the rate of self-employed women and women running their businesses amounts to 37.7% [2, 10] (Fig. 1).



Source: [2, 4, 10, 15, 18].

**Fig. 1. The share of women and men among the heads of legal entities and individual entrepreneurs in Ukraine**

Thus, employed women in Ukraine more often work for hire than as employers and self-employed persons, as compared to men.

The existence of a gender gap in the issues of management roles in business can be explained by the fact that men and women have different motives for starting a business. Sociological research demonstrates that there are three main groups of motives [9, p. 147–148, 16, p. 138]: conscious desire to succeed and to realize oneself professionally (25%); spontaneous decision made under the influence of favorable circumstances (6%); forced decision made under the influence of adverse economic circumstances (18%). There is a number of features common to female entrepreneurship, namely:

1. Enterprises run by women are less profitable and less productive than those owned by men. A typical enterprise headed by a woman is small (up to 50 employees) and its revenues do not exceed UAH 3 million. Women do not hold managerial positions in highly profitable industries. Usually, women work in less profitable sectors of the economy. The gap in average business income between men and women amounts to 35% on average. The difference in the salary rate amounts to 15% on average [19, p. 147–148]. This can be explained by the fact that, according to statistics, women are more likely to work in sectors that are more competitive and less profitable; women start and run small businesses; women do not spend enough time on business development because they also have family responsibilities; women are reluctant to take risky business ideas.

2. Female entrepreneurship mainly belongs to social entrepreneurship which is created in the format of small or even micro-business, in which women predominate.

3. Enterprises controlled by women have a steady trend of timely payment of taxes and salaries without delays.

4. Female entrepreneurs believe that compliance with ethical norms is a necessary condition for success and consider dishonesty unacceptable in business [1, p. 17].

5. Businesses run by women tend to hire women, giving them the opportunity to have a flexible work schedule.

6. An interesting feature of domestic female entrepreneurship is that business activities of women are supported and propelled by their family circle. According to sociological data, 54% of men and other family members approve and support women doing business and only 5% do not approve it [9, p. 150].

7. The difference between domestic female entrepreneurship is that it has a steady upward trend, despite the fact that overcoming gender inequality in Ukrainian economy is going at quite moderate pace.

8. While running a business, a female entrepreneur does not abandon her family responsibilities, which require a significant amount of time.

**Conclusions.** The findings of the study of female entrepreneurship in Ukraine allow us to conclude the following: firstly, female entrepreneurs in Ukraine constitute a quarter of business owners and own mostly small businesses. Secondly, businesses headed by women are less profitable. Thirdly, female entrepreneurship plays an important social and economic role in the society by providing women with their own employment, creating additional jobs and addressing important social needs of the society. Furthermore, the author has concluded as part of the study that female entrepreneurship is a type of economic activity carried out by women on a permanent basis, on their own behalf and at their own risk within the legal field, which aims at meeting their own economic and social needs while maintaining their fulfillment of female gender duties.

#### References

#### Література

1. Bosak, I. (2005). Zhenskoe predprinimatelstvo v Ukraine [Women's entrepreneurship in Ukraine]. *Teoriia i praktika upravleniia = Management theory and practice*. 2005. № 8. С. 16–21.

- and practice, No. 8, P. 16–21 [in Russian].
2. Ekonomika ukrainskykh fopiv v realnomu chasi [The economy of Ukrainian fops in real time]. *Opendatabot*. Retrieved from: <https://opendatabot.ua/open/foconomics> [in Ukrainian].
3. Zhinky-pidpriettsi – nova rushiina syla na rynku pratsi u SShA [Women entrepreneurs are a new driving force in the US labor market]. *Holos Ameryky* = Voice of America. September 05, 2017. Retrieved from: <https://ukrainian.voanews.com/a/women-in-business-mothers/4015787.html> [in Ukrainian].
4. Investytsiyni klimat v Ukraini: yakym yoho bachyt biznes (zhovten 2011) [Investment climate in Ukraine: how business sees it (October 2011)]. Kyiv: International Finance Corporation. 126 p. [in Ukrainian].
5. Zhinky ta choloviky na kerivnykh posadakh v Ukraini. Statystychnyi analiz vidkrytykh danykh YeDRPOU [Women and men in management positions in Ukraine. Statistical analysis of open data of the USREOU]. *Ukrainian Center for Public Data*. Retrieved from: <http://socialdata.org.ua/edrpou-gender/> [in Ukrainian].
6. Zhinky i choloviky v Ukraini. Statystychnyi zbirnyk [Women and men in Ukraine. Statistical collection]. Kyiv: State Statistics Service, 2019. 61 p. [in Ukrainian].
7. Indeks zhinok-pidpriettsiv vid Mastercard vyjavyv umovy, neobkhidni dlia rozvytku zhinochoho pidpriettsystva [Mastercard's index of women entrepreneurs has identified the conditions necessary for the development of women's entrepreneurship]. *MasterCard*. Retrieved from: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/news-briefs/index-zhinok-pidpriettsiv-vid-mastercard-vyjav/> [in Ukrainian].
8. Isakova, N. (2001). Henderni zbihy ta vidminnosti v diialnosti y otsinkakh ukrainskykh pidpriettsiv [Gender similarities and differences in the activities and assessments of Ukrainian entrepreneurs]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh* = *Sociology: theory, methods, marketing*, No. 2, P. 144–153.
9. Isakova, N., Kavunenکو, L., Velter, F., Smollboun, D. (2004). Pidpriettsi-zhinky v Ukraini: shliakh u biznes [Women entrepreneurs in Ukraine: the path to business]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh* = *Sociology: theory, methods, marketing*, No. 2, P. 146–155 [in Ukrainian].
10. Chastka yurydychnykh osib, kerivnykamy yakych ye zhinky (u % do zahalnoi kilkosti yurydychnykh 2. Экономика українських фопів в реальному часі. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/open/foconomics>.
3. Жінки-підприємці – нова рушійна сила на ринку праці у США. *Голос Америки*. 05 вересень, 2017. URL: <https://ukrainian.voanews.com/a/women-in-business-mothers/4015787.html>.
4. Інвестиційний клімат в Україні: яким його бачить бізнес (жовтень 2011). К.: Міжнародна фінансова корпорація, 2011. 126 с.
5. Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні. Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ. *Український центр суспільних даних*. URL: <http://socialdata.org.ua/edrpou-gender/>
6. Жінки і чоловіки в Україні. Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики, 2019. 61 с.
7. Індекс жінок-підприємців від Mastercard виявив умови, необхідні для розвитку жіночого підприємництва. *MasterCard*. URL: <https://newsroom.mastercard.com/eu/uk/news-briefs/index-zhinok-pidpriettsiv-vid-mastercard-vyjav/>.
8. Ісакова Н. Гендерні збіги та відмінності в діяльності й оцінках українських підприємців. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 2. С. 144–153.
9. Ісакова Н., Кавуненко Л., Велтер Ф., Смоллбоун Д. Підприємці-жінки в Україні: шлях у бізнес. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2004. № 2. С. 146–155.
10. Частка юридичних осіб, керівниками яких є жінки (у % до загальної кількості

- osib v Yedynomu derzhavnomu reiestri pidpriemstv ta orhanizatsii Ukrainy. Kataloh ofitsiinykh statystychnykh publikatsii Derzhstatu u 2020 rotsi [Share of legal entities headed by women (in% of the total number of legal entities in the Unified State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine. Catalog of official statistical publications of the State Statistics Committee in 2020)]. *State Statistics Service of Ukraine*. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2017/zmist\\_EDRPU.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2017/zmist_EDRPU.htm) [in Ukrainian].
11. Lavrinenko, N., Rudik, A. (2010). Gendernyi aspekt razvitiia malogo predprinimatelstva [Gender Aspect of Small Business Development]. *Sotsiologiya: teoriia, metody, marketing = Sociology: theory, methods, marketing*, No. 3, P. 111–135 [in Russian].
12. Oliinyk, N.Yu. (2015). Zhinoche pidpriemnytstvo v Ukraini: osoblyvosti ta perspektyvy [Women's entrepreneurship in Ukraine: features and prospects]. *Finansovyi prostir = Financial space*, No. 2 (18), P. 408–414. Retrieved from: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1502/15onjzpv.pdf> [in Ukrainian].
13. Pachkovskiy, Yu.F., Loza, A.S. (2007). Instytutsionalni problemy rozvytku pidpriemnytskoi aktyvnosti v Ukraini (za rezultatsamy ekspertnoho opytuvannia) [Institutional problems of business development in Ukraine (according to the results of an expert survey)]. *Ukrainskyi sotsium = Ukrainian society*, No. 4, P. 105–113 [in Ukrainian].
14. Kharlamova, H., Stavyskyi, A. (2020). Henderne pytannia v pidpriemnytskii diialnosti: suchasne spryiniattia pidpriemstiv [Gender issues in entrepreneurship: modern perception of entrepreneurs]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, No. 3 (210), P. 42–52. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/210-3/6>. Retrieved from: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/10/210-42-52.pdf> [in Ukrainian].
15. Statystychnyi analiz vidkrytykh danykh YeDRPOU [Statistical analysis of open data of the USREOU]. *Ukrainian Center for Public Data*. Retrieved from: <http://socialdata.org.ua/edrpoj-gender/> [in Ukrainian].
16. Sukovata, V. (2001). Stereotypy pidpriemnytstva u masovii svidomosti: hendernyi analiz [Stereotypes of entrepreneurship in mass consciousness: gender analysis of legal entities in the Unified State Register of Enterprises and Organizations of Ukraine. Catalog of official statistical publications of the State Statistics Committee in 2020 році. *Державна служба статистики України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU\\_2017/zmist\\_EDRPU.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/edrpoj/ukr/EDRPU_2017/zmist_EDRPU.htm).
11. Лавриненко Н., Рудик А. Гендерный аспект развития малого предпринимательства. *Социология: теория, методы, маркетинг*. 2010. № 3. С. 111–135.
12. Олійник Н. Ю. Жіноче підприємництво в Україні: особливості та перспективи. *Фінансовий простір*. 2015. № 2 (18). С. 408–414. URL: <https://ofp.cibs.ubs.edu.ua/files/1502/15onjzpv.pdf>.
13. Пачковський Ю. Ф., Лоза А. С. Інституціональні проблеми розвитку підприємницької активності в Україні (за результатами експертного опитування). *Український соціум: наук. журнал*. 2007. № 4. С. 105–113.
14. Харламова Г., Ставицкий А. Гендерне питання в підприємницькій діяльності: сучасне сприйняття підприємців. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2020. № 3 (210). С. 42–52. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/210-3/6>. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2020/10/210-42-52.pdf>.
15. Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ. *Український центр суспільних даних*. URL: <http://socialdata.org.ua/edrpoj-gender/>.
16. Суковата В. Стереотипи підприємництва у масовій свідомості: гендерний

- of entrepreneurship in the mass consciousness: gender analysis]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh = Sociology: theory, methods, marketing*, No. 2, P. 131–143 [in Ukrainian].
17. Shatska, V. Zhinoche pidpriemnytstvo v Ukraini: tendentsii, problemy, perspektyvy [Women's entrepreneurship in Ukraine: trends, problems, prospects]. *Business Law Electronic Resource*. Retrieved from: <https://www.businesslaw.org.ua/jinoch-pidpryemnytstvo-v-ukraini/> [in Ukrainian].
18. World Bank (2001). *Engendering Development: Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*. A World Bank Policy Research Report. New York: Oxford University Press. 364 p.
19. OECD (2017). *The Pursuit of Gender Equality: An Uphill Battle*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264281318-en>. Retrieved from: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality\\_9789264281318-en](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en).
- аналіз. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2001. № 2. С. 131–143.
17. Шатська В. Жіноче підприємництво в Україні: тенденції, проблеми, перспективи. *Business Law Electronic Resource*. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/jinoch-pidpryemnytstvo-v-ukraini/>.
18. World Bank. *Engendering Development: Through Gender Equality in Rights, Resources, and Voice*. A World Bank Policy Research Report. New York: Oxford University Press, 2001. 364 p.
19. The Pursuit of Gender Equality An Uphill Battle. OECD Publishing, Paris. October 04, 2017. DOI: <https://dx.doi.org/10.1787/9789264281318-en>. URL: [https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality\\_9789264281318-en](https://read.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/the-pursuit-of-gender-equality_9789264281318-en).

УДК 339.923.061.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.7

**Олександр П. Хмара**

*Інститут міжнародних відносин Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка, Україна*

### **ФІНАНСОВА СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ МІЖНАРОДНИХ ВИРОБНИЧИХ МЕРЕЖ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ**

*Статтю присвячено актуальним фінансово-економічним аспектам міжнародного співробітництва в оборонному секторі. Аналіз практики функціонування найбільших оборонних компаній свідчить, що фінансування субпідрядників (зокрема в разі поетапного фінансування за контрактом або бюджетування інвестицій в оснащення) використовується лише в тому випадку, якщо головний підрядник отримує перевагу (наприклад, коли товар із високим попитом доступний лише у невеликого, недокапіталізованого постачальника або коли постачальник «критичної» продукції має фінансові негаразди). Практика фінансування робочого та інвестиційного капіталів визначається більше специфікою того, як компанії отримують платежі від своїх клієнтів, ніж тим, який саме військовий товар вони пропонують. Попри те, що саме товар фірми визначає розмір та часові атрибути її фінансових потреб, чинниками, що обумовлюють потреби у фінансуванні, є тривалість контрактів із клієнтами та конкретні послуги чи товари, які надаються в комплекті. Обґрунтовано систему необхідних заходів на державному рівні та напрями міжнародного співробітництва з метою мінімізації негативного ефекту від завершення розірвання виробничих зв'язків українських компаній із підприємствами оборонної промисловості СНД. Доведено, зокрема, необхідність лібералізації порядку передачі товарів військового призначення та подвійного використання; зміни в системі управління державними підприємствами для позбавлення від неефективних активів, їх корпоратизація та приватизація; потребу в реформуванні системи стандартизації та технічного регулювання в галузі розроблення та виробництва оборонної продукції; необхідність запровадження податкових пільг та обов'язкових платежів для підприємств оборонно-промислового комплексу, які вкладають власні кошти в розвиток виробничої бази. Проаналізовано роль співпраці з НАТО для модернізації оборонної промисловості України та пришвидшення інтеграції підприємств у міжнародні виробничі мережі. Обґрунтовано шляхи позитивного впливу співпраці, зокрема доступ України до різних документів, включаючи військові доктрини, необхідні для підтримки реформ у Збройних Силах України; затвердження пакетів заходів, необхідних для підвищення поінформованості про ситуацію та підтримки партнерів НАТО в Чорному морі; і нарешті, визнання України розширеним партнером у червні 2020 року.*

**Ключові слова:** оборонний сектор; глобальні виробничі мережі; фінансові потоки; управління робочим капіталом; багатонаціональні підприємства (БНП).

**Александр П. Хмара**

*Институт международных отношений Киевского национального университета  
имени Тараса Шевченко, Украина*

### **ФИНАНСОВАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ МЕХАНИЗМА МЕЖДУНАРОДНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СЕТЕЙ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА**

*Статья посвящена актуальным финансово-экономическим аспектам международного сотрудничества в оборонном секторе. Анализ практики функционирования крупнейших оборонных компаний свидетельствует, что финансирование субподрядчиков (в частности в случае поэтапного финансирования по контракту или бюджетирования инвестиций в оснащение) используется только тогда, когда главный подрядчик получает преимущество (например, при доступности товара с высоким спросом только у небольшого,*

недокапитализированного поставщика или когда поставщик «критической» продукции имеет финансовые проблемы). Практика финансирования рабочего и инвестиционного капиталов определяется скорее спецификой того, как компании получают платежи от своих клиентов, чем тем, какой именно военный товар они предлагают. Несмотря на то, что именно товар компании определяет размер и временные атрибуты её финансовых потребностей, факторами, которые обуславливают потребности в финансировании, являются продолжительность контрактов с клиентами и конкретные услуги или товары, которые предоставляются в комплекте. Обоснована система необходимых мер на государственном уровне и направления международного сотрудничества, чтобы минимизировать негативный эффект от завершения разрыва производственных связей украинских компаний с предприятиями оборонной промышленности СНГ. В частности, обоснованы необходимость либерализации порядка передачи товаров военного и двойного назначения; изменений в системе управления госпредприятиями с целью избавления от неэффективных активов, их акционирование и приватизация; потребность в реформировании системы стандартизации и технического регулирования в области разработки и производства продукции оборонного назначения; необходимость введения налоговых льгот и обязательных платежей для предприятий оборонно-промышленного комплекса, вкладывающих собственные средства в развитие производственной базы. Анализируется роль сотрудничества с НАТО в модернизации украинской оборонной промышленности и ускорении интеграции предприятий в международные производственные сети. Обоснованы способы позитивного влияния сотрудничества, в частности доступ Украины к различным документам, в том числе к военным доктринам, необходимым для поддержки реформ в Вооружённых силах Украины; утверждение пакетов мер, необходимых для повышения ситуационной осведомлённости и поддержки партнёров НАТО в Чёрном море; и, наконец, признание Украины в качестве расширенного партнёра в июне 2020 года.

**Ключевые слова:** оборонный сектор; глобальные производственные сети; финансовые потоки; управление рабочим капиталом; многонациональное предприятие (МНК).

**Oleksandr P. Khmara**

***Institute of International Relations of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine***  
**FINANCIAL ASPECTS OF GLOBAL PRODUCTION NETWORKS  
FOR THE DEFENSE INDUSTRY**

*The article provides insights into financial and economic aspects of international partnerships in the defense sector. A critical review of operational practices of the largest defense companies provides evidence that subcontractor financing (in particular, in case of multi-phase contract financing or investment capital budgeting) is used only if the main contractor gains an advantage (in situations when high demand products are available only from a small, undercapitalised supplier or when a 'critical' product supplier faces certain financial difficulties). The findings demonstrate that working and investment capital raising practices refer more to the specifics of how companies accept payments from their customers rather than focusing on the particular military product they offer. Although the company funding needs including capital size and time investment are directly affected by the product type, the factors that drive the company needs in financing are characterised by contract duration and the specific services or products provided to customers in a package. The study suggests a well-reasoned action plan to be implemented at the government level along with specifying the areas of international cooperation to reduce the negative effects from the final severance of value chains between Ukrainian companies and the CIS defense industry. In particular, the study substantiates the need to liberalize the regulatory framework for transferring of military equipment and dual-use goods; the need to change management practices at state-owned enterprises in terms of*

*timely disposal of inefficient assets along with asset corporatization and privatization; the need to reform the standards and technical regulation framework in the area of defense-related product design and manufacturing; the need to implement tax incentives and mandatory payments for defense industry enterprises which invest in production growth. A special emphasis is put on the role of Ukraine – NATO cooperation to modernise the national defense industry and enhance the integration of Ukrainian businesses into global production networks along with demonstrating the benefits gained from international cooperation, in particular this refers to Ukraine's access to important regulatory documents, including military doctrines, which contributes to facilitating reforms within the Armed Forces of Ukraine; approval of the package of measures which are critical to raising awareness and to support NATO partners in the Black Sea region; and finally, the recognition of Ukraine as an Enhanced Opportunities Partner in June 2020.*

**Keywords:** *defense sector; global production networks; financial flows; working capital management; multinational companies (MNC).*

**Постановка проблеми.** Сучасні глобальні виробничі мережі (ГВМ) не можуть функціонувати без дієвої фінансової складової, яка забезпечує виробництво, маркетинг та збут продукції на міжнародних ринках. На практиці доведено факт, що врахування специфіки фінансових процесів дозволяє успішно координувати потоки товарів, послуг та грошей між окремими елементами ГВМ.

Сама концепція фінансових потоків як складової ГВМ виникла завдяки глобалізації торгівлі. Загальна логіка функціонування ГВМ полягає в тому, що постачальники намагаються зменшити термін відтермінування платежів, а покупці – збільшити та відтермінувати оплату. Концепція фінансів ГВМ покликана вирішити це протиріччя та створити можливості для обох сторін. Нині найбільшого визнання отримали два підходи: управління оборотними коштами та фінансування мережі постачання. Обидва вважаються рушійними силами стабільності фінансових потоків ГВМ.

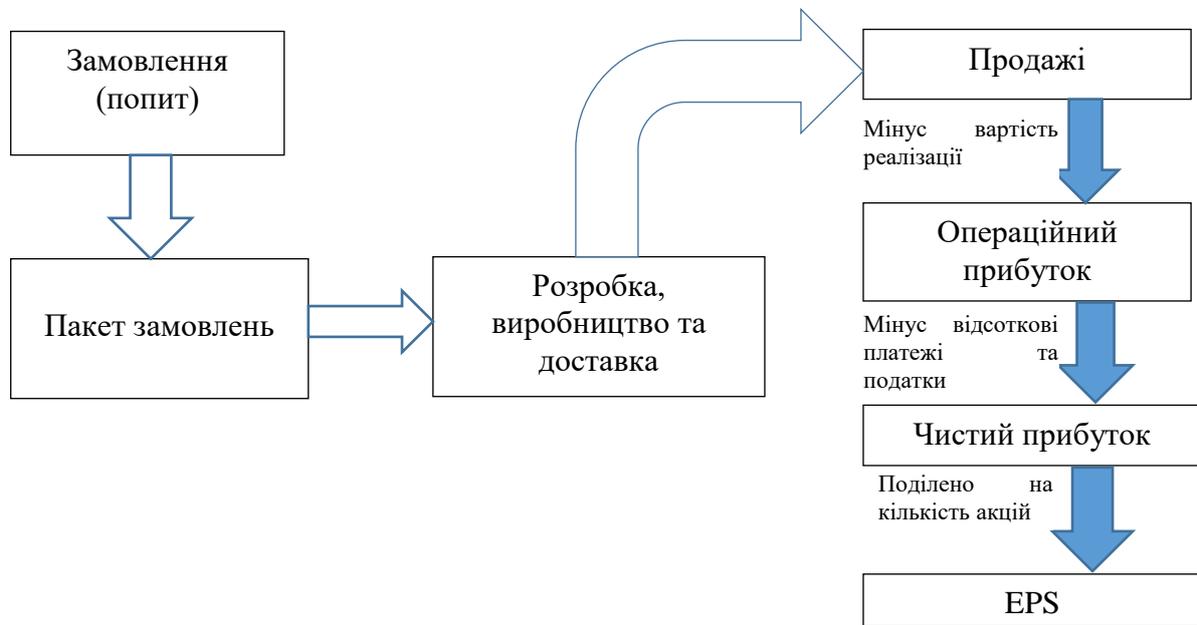
**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Дослідження різних аспектів еволюції ГВМ ведеться протягом останніх сорок років. У цілому теоретичні аспекти досить широко висвітлені в працях М. Портера, М. Грановетера, Дж. Йогансона та Л. Метссона, М. Калона та ін. Проте до цього часу надзвичайно важливий аспект ГВМ – фінансові потоки – майже не аналізувався у наукових роботах. Наукометричні бази містять записи лише декількох статей в цьому напрямку. Зокрема, Дж. Лемуре та Т. Еванс дослідили питання фінансів як інструменту конкурентоспроможності та стійкості ГВМ. В. Луо та Л. Шен присвятили свою роботу аналізу фінансового управління багатодивізійних мереж. Г. Пфол та М. Гом розробили математичну модель оптимізації фінансових потоків ГВМ. К. Білінгтон та ін. дослідили питання фінансів ГВМ на прикладі прибутковості компанії Hewlett-Packard.

Функціонування ГВМ в оборонній сфері досліджено ще меншою мірою, а роботи щодо фінансових потоків зовсім відсутні. Значення оборонного сектору для національної безпеки та недостатній рівень розробки цієї теми зумовлює необхідність її детального дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансова підсистема стала невід’ємною складовою забезпечення ефективності усієї виробничої мережі. У нашому дослідженні звернемо увагу на специфіку продукції оборонно-промислового комплексу (ОПК), і, відповідно, зосередимося на аналізі особливостей фінансування поточних витрат та довгострокових інвестицій оборонних компаній.

На рис. 1 подано узагальнену схему генерування та розподілу фінансових потоків в оборонній сфері. Найчастіше розробка нових продуктів у цьому секторі є наслідком попиту та відповідних замовлень. Оскільки, головними клієнтами ОПК є уряди, то оборонні

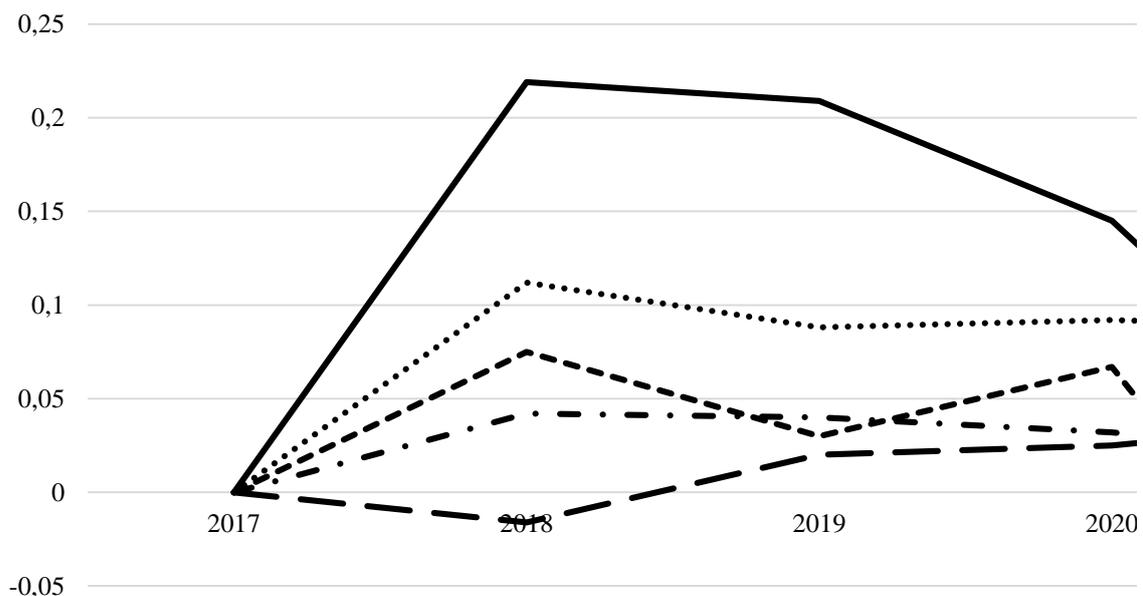
компанії формують значну частину своїх доходів за рахунок державного фінансування після тендерів, які мають свої особливості в розрізі країн, але в цілому забезпечують БНП (головним підрядникам) постійні фінансові надходження.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Схема фінансових потоків в ГВМ ОПК

Рис. 2 демонструє ключові фінансові показники глобального оборонного сектору. Помітно, що у 2020 р. найбільші компанії зі списку не мали прямого зв'язку між капіталізацією та доходом компанії. Найбільший дохід був у Lockheed Martin Corporation та Airbus SE. Найвища капіталізація у The Boeing Company та Raytheon Technologies Corporation [3].



Джерело: [1].

Рис. 2. Ключові фінансові показники глобального оборонного сектору

Варто звернути увагу також на факт, що фінансові показники усього сектору демонстрували зростання до 2019 р., потім – зменшення. Тобто, до проблем з постачанням складових внаслідок локдауну. Виключенням є лише група показників, що характеризують маржинальність. Динаміка сукупного доходу була низхідною до 2019 р, але демонструвала зростання в 2020 р.

У цілому в ОПК доступ компаній в межах ГВМ до фінансування варіюється в залежності від характеристик конкретної компанії: розмір (великі фірми мають кращий доступ до капіталу), форма власності (державні компанії мають ширший доступ до ринків капіталу) та особливості оплати між клієнтами та постачальниками. Для проведення аналізу фінансових аспектів функціонування ГВМ в ОПК автором було розглянуто вибірку компаній, включаючи найбільші БНП та їх постачальників (компанії-субпідрядники 2 та 3 рівнів).

Найбільші оборонні компанії отримують вигоду від наявності контрактного фінансування та прямих державних інвестицій у військову продукцію. Субпідрядники верхнього рівня, зважаючи, що це є комерційні компанії, фінансування більшої частини своїх потреб у капіталі отримують за рахунок нерозподіленого прибутку та ринків капіталу. Субпідрядники фінансують операції за рахунок поєднання авансових платежів від основних підрядників та внутрішніх грошових потоків. На рівні основних підрядників існує практика отримання від уряду авансового фінансування за контрактом, яке надається субпідрядникам. Однак такі механізми фінансування адміністративно є складними для основних підрядників та є джерелом фінансових ризиків.

Аналіз практики функціонування найбільших оборонних компаній свідчить, що фінансування субпідрядників (наприклад, поетапне фінансування за контрактом або бюджетування інвестицій в оснащення) використовується лише в тому випадку, якщо головний підрядник отримує перевагу (наприклад, коли товар з високим попитом доступний лише у невеликого, недокапіталізованого постачальника або коли постачальник «критичної» продукції має фінансові негаразди).

Практика фінансування робочого та інвестиційного капіталів визначається більше специфікою того, як компанії отримують платежі від своїх клієнтів, ніж тим, який військовий товар вони пропонують. Хоча саме товар фірми визначає розмір та часові атрибути її фінансових потреб, чинниками, що обумовлюють потреби у фінансуванні, є тривалість контрактів із клієнтами та конкретні послуги чи товари, які надаються у комплекті. Для нашого аналізу візьмемо один з напрямів аерокосмічної галузі, який динамічно розвивається – безпілотні повітряні системи, для яких кінцевим замовником є уряд, який купує систему через низку контрактів, що охоплюють НДДКР, виробничі закупівлі та потенційне забезпечення. Уряд платить основному підряднику за контрактами, які передбачають відшкодування витрат або фіксовану ціну, або їх поєднання. Ці контракти можуть включати різні виплати за контрактом – від авансових платежів до кредитних гарантій. Підрядники у сфері ОПК, які продають зброю через механізм «іноземних військових продажів» (ІВП, Foreign Military Sales – FMS), часто отримують свої доходи авансом. Як варіант, якщо підрядник продає іншим приватним замовникам, йому можуть не запропонувати контракти з компенсацією для НДДКР або з поетапним фінансуванням [10].

Наприклад, відносини для субпідрядників першого рівня (нижче в організаційному механізмі ГВМ ОПК) мають виключно тип «бізнес-бізнес».

Слід назвати декілька причин, які пояснюють превалювання фінансування власних потреб в капіталі, замість того, щоб шукати фінансування від замовника, зокрема:

– Операції між компаніями простіші без додавання контролю за виконанням контракту, необхідного для складних форм фінансування.

– Продавці віддають перевагу чіткому збереженню будь-якої інтелектуальної власності, пов'язаної з товаром, а збереження інтелектуальної власності може бути більш суперечливим, якщо йдеться про авансове фінансування від клієнтів.

– Фінансування постачальників не є головним видом діяльності клієнтського набору можливостей, що створюють вартість, а тому може накласти додатковий фінансовий ризик для виробника.

У порівнянні з фінансовими вимогами підрядників нижчих рівнів, головні компанії виробники зі сфери ВПК не потребують фінансування значної частини витрат на розробку продукції, якщо є механізм контрактів на НДДКР для оплати цих витрат. Уряди також фінансують закупівлю необхідного обладнання в рамках контракту на розробку. Як уже зазначалося, уряди фінансують витрати підрядника на операційний капітал за рахунок авансових закупівель, проміжних платежів та виплат за результати діяльності. Отже, основні підрядники мають порівняно малу частку боргу в структурі власного капіталу у порівнянні з іншими промисловими компаніями.

Якщо головним замовником є уряд, то загальноприйнятою практикою є використання відносно низької вартості капіталу та фінансування підрядників в обмін на меншу вартість. В даний час у США в Додатку до Правил федеральних закупівель у сфері оборони (Defense Federal Acquisition Regulation Supplement – DFARS) надано вказівки щодо узгоджених таких виплат за контрактами для компаній. Вказівки стосуються контрактів із фіксованою ціною, при яких проміжні платежі мають бути на два відсоткові пункти нижчими за ті, що не мають таких виплат. Таким чином, фінансування, що надається урядом, не позбавлене витрат для підрядника. Наприклад, певний абстрактний контракт А з проміжними платежами приносить 10% доходу та 15% повернень на вкладений капітал підрядника. Контракт Б за тим самим товаром, який не передбачає проміжні виплати, приносить 12% доходу.

Положення про федеральні закупівлі дозволяє, проте не вимагає, щоб основні підрядники робили запит в уряді на використання механізму проміжних виплат для своїх постачальників (підрядників нижчого рівня). У такому випадку головні компанії стають «транзитними» для виплати, і уряд має пряме часткове право власності на незавершену роботу субпідрядника. Головна компанія може отримати авансовий платіж від імені свого постачальника, але повинна сплатити йому протягом 30 днів з моменту отримання запиту. Доцільно зауважити, що головний підрядник може отримувати проміжні виплати на основі понесених витрат субпідрядника, але лише на основі суми, яку потрібно сплатити. Таким чином, якщо уряд стягує з головного свого підрядника 2 відсоткові пункти контрактних витрат на фінансування, то очікується, що ця компанія домовиться про подібні або кращі ціни зі своїми постачальниками [6].

У цій частині нашого дослідження висуваємо такі гіпотези:

*H1: фінансова звітність компаній на різних рівнях ГВМ буде суттєво різнитися.*

*H2: Головні оборонні БНП мають відносно низькі вимоги до операційного фінансування та вищий рівень готівки, доступних для інвестицій або виплат акціонерам, порівняно з фірмами з інших секторів.*

Для перевірки цих гіпотез ми обрахуємо певні показники, які характеризуватимуть джерела та використання фінансування компаніями на різних рівнях ГВМ. У нашому випадку компанії потребують фінансування, головним чином, для інвестування в нові оборонні продукти, робочий капітал, виплати акціонерам, а також для поглинань.

Розробка нової оборонної техніки знаходить відображення у фінансовому звіті компанії про прибутки та збитки, якщо це суттєво впливає на її фінансові результати. Ми

очікуємо, що головні компанії ГВМ матимуть відносно високий рівень профінансованих замовником витрат на НДДКР. Загалом витрати на НДДКР пов'язані з діяльністю, яка вплине на дохід у майбутніх періодах. Тому, в більшості випадків, компанії асоціюють витрати, спрямовані на отримання майбутніх доходів, саме з НДДКР. Також варто відзначити, що ці витрати зазвичай не фінансувалися покупцями. Спонсоровані клієнтами НДДКР обліковувалися у собівартості реалізованих товарів, оскільки дохід за відрахуванням витрат також фіксувався в той самий період. Таким чином, витрати на НДДКР є відносно хорошим показником потреби компанії в капіталі.

Капітальні витрати також будуть нижчими для оборонних БНП, ніж для промислових компаній. Ключова відмінність полягає в унікальному устаткуванні, розробку та створення якого уряди безпосередньо фінансують.

Оборотний капітал визначається як короткострокові активи за вирахуванням короткострокових зобов'язань, але, з точки зору важливих операційних рахунків – дебіторська заборгованість плюс незавершене виробництво та запаси готової продукції за вирахуванням кредиторської заборгованості. Дебіторська заборгованість являє собою ту частину доходу фірми, яка не була сплачена. Кредиторська заборгованість – це рахунки-фактури, які фірма ще не сплатила.

Значна частина найбільших оборонних підприємств виставляють рахунки до сплати після завершення роботи й отримують 80–95% витрат на основі отриманих результатів. В деяких випадках компанії можуть розпочати обліковувати виручку на основі завершених та оплачених етапів проекту. Решта суми виплачується, коли предмет договору доставляється та приймається урядом.

Очікується, що компанії використовують фінансові ресурси в роботі або повертають їх акціонерам як викуп акцій чи дивіденди. Вибір залежить від того, яка дія принесе найбільший прибуток власникам компанії. Фірми також можуть використовувати готівку для зменшення боргу.

Фінансова звітність також буде використана для аналізу тенденцій та характеру потреб у фінансуванні капіталу на різних рівнях ГВМ. Для цього використано базу даних фінансової звітності в Capital IQ [2] і порівняли фінансові показники для різних рівнів. Показники, розроблені для виявлення характеристик фінансування різних рівнів ГВМ, отримані шляхом нормалізації даних та відповідних розрахунків саме на основі фінансової звітності компаній на різних рівнях з нашої вибірки. Фінансові показники подібних фірм об'єднані у репрезентативні індекси, щоб полегшити порівняння та згладити коливання між окремими фірмами.

Показники витрат та грошових коштів нормалізовано на основі відсоткового співвідношення до доходу. Показники з використанням готівки також нормалізовані як відсоток від операційного грошового потоку. Нормалізація даних в такий спосіб дозволила безпосередньо порівнювати індекси для компаній з різних рівнів ГВМ. Використання індексів дозволило подолати ідіосинкразії порівняння окремих фірм, де показники однієї фірми можуть відображати, що вона набагато ефективніша за своїх конкурентів. Індекси дозволили згладити відмінності в операційній ефективності між фірмами і просто врахувати технічні відмінності в експлуатаційних характеристиках між галузями та рівнями ГВМ.

Чотири коефіцієнти були побудовані для компаній, представлених у табл. 1. Група головних оборонних БНП включає компанії, які переважно фінансуються урядом за контрактами. Група їх постачальників/субпідрядників складається з компаній, які мають поєднання основних контрактів та субпідрядів з урядом та комерційних продажів невійськовим промисловим споживачам.

Друга група розділена на дві підгрупи: підсистеми та компоненти. Рівень підсистем складається з компаній, які мають поєднання основних контрактів та субпідрядів для

інтегрованого обладнання рівня підсистем, такого як датчики та авіоніка. Сюди також входять фірми з виробництва електроніки. Наступний рівень ГВМ – компоненти – складається з фірм, які здебільшого мають підрядні контракти на виготовлення компонентів, що використовуються найбільшими компаніями для побудови оборонних системи. Наприклад, Precision Castparts виливає шасі, які Heroux-Devtek використовує для виготовлення готових систем шасі. Не зовсім зрозуміло, що такі спеціалізовані ливарні займають третій рівень у ГВМ, оскільки в деяких випадках вони мають довгострокові угоди з головними компаніями. Іноді головні підрядники навіть укладають довгострокові угоди з фірмами, які постачають спеціальні метали для ливарів.

Таблиця 1

Перелік компаній для аналізу

Основні підрядники	Підсистеми		Компоненти
General Dynamics (GD) LM NG Raytheon	API Technologies* Astronics Cubic Corporation Curtiss-Wright Ducommun Edac Technologies ELBIT Esterline FLIR Goodrich Harris Honeywell Int'l Technologies	API Technologies Astronics Cubic Corporation Curtiss-Wright Ducommun Edac Technologies ELBIT Esterline FLIR Goodrich Harris Honeywell Int'l Technologies	Alliant Techsystems Ceradyne Inc. GKN Heroux-Devtek Hexcel Ladish LMI Aerospace Precision Castparts Spirit AeroSystems

\* Компанія була викуплена 9 травня 2019 р. AEA Investors LP.

Джерело: складено автором на основі [3].

У табл. 2 представлено обраховані нами фінансові коефіцієнти використання оборотного капіталу для компаній з різних рівнів ГВМ. Ці показники опосередковано показують, як фірми фінансують свої оборотні кошти. Фірми, які мають однакову фондоемність і фінансують самостійно більшу частину своїх потреб у капіталі, матимуть вищі витрати на розробку продукції та робочий капітал, ніж фірми, які використовують фінансування від клієнтів. Порівняння показує, що головні постачальники витрачають менше (як відсоток від доходу), на нові продукти у вигляді НДДКР та капітального обладнання, ніж компанії нижчого рівня. Цей результат підтверджує гіпотезу, що основні підрядники покладаються на державні контракти для безпосереднього фінансування розробки нових озброєнь, тоді як субпідрядники витрачають на цю діяльність більше власного капіталу.

Таблиця 2

Показники використання операційного капіталу

Річні витрати / дохід	НДДКР	Капітальні витрати	Оборотний капітал (WC)	Аванси клієнтів / дохід
Великі компанії	2,70%	2,10%	14,90%	12,10%
Субпідрядники	Електроніка	7,90%	26,10%	3,80%
	Компоненти	2,40%	3,90%	31%

Джерело: розраховано автором на основі [2].

Більшість фірм в обох групах субпідрядників використовують поєднання фінансових ресурсів замовників та внутрішні кошти для фінансування НДДКР. Наприклад, 58 % витрат на НДДКР Rockwell Collins фінансуються клієнтами, 80 % з яких – на державні матеріали. Звісно, фірми не вказують, яка частина державного замовлення фінансується основними підрядниками. Показник витрат на НДДКР був скоригований, щоб якнайкраще відображати власне фінансування. Різниця у витратах на НДДКР між компаніями підгрупи «Електроніка» та «Компоненти» відображається на рівні інтеграції продуктів групи «Електроніка». Фірми з цієї групи продають вироби, які містять більше інтелектуальної власності, ніж група «Компоненти», яка виробляє багато деталей, розроблених найбільшими компаніями.

Найбільші оборонні компанії також характеризуються тим, що мають набагато менше капіталу в оборотних коштах. Це також підтверджує нашу гіпотезу про використання основними підрядниками виплат за державними контрактами для фінансування оборотних коштів. Аналіз окремих річних фінансових звітів компаній з групи субпідрядників дозволив зробити висновки, що вони отримують проміжні платежі відповідно до контрактів субпідряду. Однак такий підхід не дозволяє виокремити проміжні платежі за основними контрактами та субпідрядами. Наприклад, компанія Ladish не мала прямих контрактів з урядом на лиття, але на своєму сайті [7] вказує про умову поетапних платежів.

Варто також відзначити, що показник «Аванс замовника / дохід» набагато вищий для найбільших компаній, ніж для компаній з нижчого рівня ГВМ. «Аванси клієнтів» – це рахунок зобов'язань, який часто використовується для відображення невідповідності у часі між доходами та витратами на реалізацію. Цей показник варто вважати непрямим доказом рівня проміжних платежів за результатами діяльності по відношенню до всього бізнесу компанії-підрядника.

Таблиця 3 показує джерела операційного капіталу для компаній з нашої вибірки. Обидва показники опосередковано демонструють, як фірми фінансують свій операційний капітал. Як і у випадку попередніх показників, компаніям, які повинні самостійно фінансувати всі свої витрати на розробку продукції та оборотний капітал, потрібно буде позичати більше, ніж фірмам, які отримують фінансування від замовників. Це твердження припускає, що більшість фірм мають схожі погляди на використання боргового фінансування замість або на додаток до власного фінансування.

Таблиця 3

**Джерела операційного капіталу**

	<b>Борг / Активи</b>	<b>Борг / Капітал</b>
<b>Основні підрядники</b>	12,80%	31,30%
<b>Субпідрядники</b>	<b>Електроніка</b>	22,70%
	<b>Компоненти</b>	26,10%

Джерело: розраховано автором на основі [2].

Співвідношення показують, що найбільші компанії позичають менше (у % до активів), ніж субпідрядники, хоча різниця не велика, якщо вимірювати відносно загальної вартості активів. Імовірно, відмінності частково відображають вищий рівень фінансування замовниками основних підрядників у порівнянні з компаніями з групи «Електроніка» щодо групи «Компоненти». На нашу думку, існують також інші чинники встановлення структури капіталу фірми на певному рівні. Наприклад, компанії, які розраховують поглинути іншу компанію в майбутньому, можуть мати меншу заборгованість. Таким чином вони залишають більше боргової спроможності, щоб можна було збільшити, за необхідності, частку боргового фінансування без негативного впливу для кредитних рейтингів. На відміну від цього протягом останнього десятиліття багато промислових компаній використовували низькі боргові витрати для накопичення готівки. В даному аналізі для усунення ідіосинкразії

індивідуальних стратегій компаній використовувався індекс на основі даних декількох представників відповідного виробництва.

Рівень заборгованості (у % до капіталу), вищий у основних підрядників, ніж у субпідрядників. Для пояснення такого результату було створено ще одну таблицю (див. табл. 4), яка по-іншому дозволяє проаналізувати використання готівки, оскільки показник нормалізуються на розмір операційного грошового потоку. Перший показник – це відношення інвестиційних витрат на продукцію до операційного грошового потоку. Як видно, цей показник вказує на той самий результат, як і в табл. 2 – основні підрядники інвестують приблизно вдвічі менше свого грошового потоку в нові продукти, ніж дві категорії субпідрядників, що також відображено в показнику «Виплати акціонерам». Основні підрядники генерують велику кількість грошових потоків, проте їм не потрібно вкладати їх у нові продукти, оскільки розвиток цих продуктів безпосередньо фінансується їхніми замовниками. Це частково пояснює, чому основні підрядники повертають акціонерам у 3–60 разів більше грошей, ніж це роблять субпідрядники. Таким чином, різниця у виплатах акціонерам частково пояснює високе відношення боргу до капіталу в табл. 3.

Таблиця 4

**Використання готівки як частка операційного грошового потоку**

Скоригований операційний грошовий потік		Інвестування: НДДКР, капітал	Виплати акціонерам: дивіденди, викуп акцій, зміни рівня чистого боргу
<b>Основні підрядники</b>		48%	-65,20%
<b>Субпідрядники</b>	<b>Електроніка</b>	74,60%	-23,10%
	<b>Компоненти</b>	81,40%	-0,76%

<sup>a</sup> Операційний грошовий потік скоригований на витрати на НДДКР, оскільки вони капіталізуються.

<sup>b</sup> Сума відсотків може бути більша 100, що означає випуск боргових зобов'язань.

Джерело: складено автором на основі [2].

Слід назвати інші причини, внаслідок яких обидва рівні підрядників мають відмінні показники у різні роки. Наприклад, несприятлива макроекономічна кон'юнктура змушує компанії, які не фінансуються клієнтами, економити готівку та призупинити або зменшити розміри викупу акцій та дивідендів. Якщо збільшити часові рамки нашого аналізу до 10 років, то з 2011 р. рівень виплат головних підрядників становить близько 23%, тоді як виплати субпідрядників становлять близько 1%. На вершині циклу оборонних витрат основні підрядники виплачували значно більше, ніж субпідрядники. Максимум оборонних витрат співпадає з фінансовою кризою 2008 р. На відміну від основних підрядників, вказані події по-іншому впливають на промислові компанії з необоронного сектору, адже вони вдаються до економії грошових коштів.

Є ряд інших моментів, які важче виміряти кількісно, і які слід врахувати при оцінці відносного доступу до капіталу для компаній нижчих рівнів ГВМ. Багато компаній нижчих рівнів мають фінансові зобов'язання, пов'язані з їх боргом. Наприклад, більшість фірм з групи «Компоненти» мали обмеження у кредитних договорах з встановленим максимумом кредитного плеча, мінімумом ринкової вартості капіталу компанії або покриття процентів. Хоча всі компанії з нашої вибірки дотримувались своїх кредитних обмежень, менші за розміром компанії мають вищий рівень фінансового ризику через обмеження. Більші субпідрядники та головні компанії у ВПК характеризуються низькою ймовірністю появи таких ризиків.

Для перевірки та підтвердження результатів фінансового аналізу також було ретельно вивчено вміст сайтів компаній з вибірки, новин, де згадувалися вказані компанії. Найбільша

кількість даних щодо фінансових аспектів їх участі в ГВМ була зібрана для Boeing, LM, Huntington Ingalls, General Dynamics та Mercury.

У відповідності до знайденої інформації LM Aeronautics, Boeing та Huntington Ingalls забезпечують проміжні виплати за результатами унікальним постачальникам. У всіх трьох компаніях план виплат базується на пошуку вигоди, коли головний підрядник вимагає нижчих витрат від свого постачальника замість такої форми фінансування. Наприклад, постачальники, які відповідають за компоненти з тривалим періодом постачання, такі як складна титанова ковка, можуть отримати вигоду від клієнтського фінансування, що надається головним підрядником. Цей висновок узгоджується із попереднім висновком для компанії Ladish щодо поетапних платежів за компоненти з тривалим виготовленням та постачанням.

Головні компанії у ОПК (головні постачальники) розглядають фінансування своїх постачальників як частину узгодженої ціни на компонент. Основні підрядники очікують нижчої ціни за одиницю від постачальників, яким вони надають поетапне фінансування, ніж від постачальників, які отримують оплату на основі рахунку-фактури. У США Федеральне агентство (FAR) вимагає, щоб умови фінансування, що пропонуються субпідряднику, були принаймні настільки ж сприятливими, як ті, що пропонуються урядом головному постачальнику. Ця вимога була введена, щоб гарантувати виконання замовлень на основі відносин між підрозділами однієї компанії, наприклад, між NG Aircraft та Electronics Division, не призведуть до надприбутків за допомогою трансфертних цін. Це положення також сприяє компромісу між платою та фінансуванням у ціні, яку уряд неявно стягує за контрактне фінансування.

Головні підрядники надають фінансування з трьох причин: вищий короткостроковий прибуток; вищі довгострокові прибутки та забезпечення короткострокового постачання від критичних постачальників, які перебувають у скрутному фінансовому становищі.

Фінансування постачальників сприяє зростанню короткострокового прибутку за рахунок зниження загальної вартості операції. Як правило, цей прибуток досягається тому, що вартість капіталу БНП нижча, ніж вартість капіталу постачальника. Основні підрядники мають нижчу вартість капіталу, ніж багато постачальників, оскільки їхні відносини з урядом забезпечують їм значні та відносно стабільні грошові потоки. Для більшості компаній у сфері ВПК, які є постачальниками другого та третього рівнів, характерна низька інвестиційна позиція, що також пояснює вартість капіталу для них та складність залучення.

Також бувають випадки, коли головний підрядник знаходить цінну технологію або послугу у невеликого, недостатньо капіталізованого постачальника. Хоча головний підрядник може бути не в змозі отримати вигідні ціни від дрібного постачальника, він може вдатися до довгострокових стратегічних відносин, забезпечуючи інвестиції в оборотний капітал. У цьому випадку вигоди є невизначеними та довгостроковими. Проте, цей вид фінансування постачальників є відносно рідкісним.

Нарешті, типовою причиною фінансування постачальника є підтримка поставок критично важливих компонентів. Постачальник, який перебуває на межі банкрутства, все одно може постачати деталі, але може знадобитися, щоб замовник заплатив авансом. Цей вид фінансування є звичайною діловою практикою і не є унікальним для аерокосмічної та загалом оборонної галузі. Це також не той тип фінансування, який підрядник готовий використовувати довгостроково, оскільки постачальник з фінансовими проблемами, є не лише джерелом фінансового ризику, але й операційного також, оскільки відсутня впевненість у дотриманні графіку виробництва та постачання. Основні підрядники шукатимуть альтернативи постачальнику, який переживає фінансові проблеми.

Для компанії Mercury Computer знайдено підтвердження, що більшість їхніх операцій з основними підрядниками оплачується за фактом доставки, як це відбувається з їх комерційними замовниками. Однак поетапні платежі є загальним явищем у відносинах з головними гравцями ринку для проектів нових видів озброєнь.

Таблиця 5

**Операційна маржа та рентабельність грошового потоку на інвестований капітал у ВПК**

	Операційна маржа (% виручки)	Рентабельність грошового потoku на капітал
<b>Основні підрядники</b>	8,30%	11,90%
<b>Субпідрядники</b>	<b>Електроніка</b>	15,30%
	<b>Компоненти</b>	10,70%

Джерело: розраховано автором на основі [2].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, можна підвести підсумок і стверджувати, що головні підрядники та їхні постачальники поведуться кон'юнктурно, що характерно для будь-якого бізнесу. Ми не можемо визначити кількісно ефективну граничну межу контрактного фінансування від основних підрядників до їх постачальників. Також відсутні докази того, що головні компанії мають певні уподобання в аспекті фінансування своїх постачальників через їх ризики роботи як фінансової компанії та додаткові адміністративні витрати. Фінансовий ризик виникає через те, що одна сторона контракту може зникнути через невиконання зобов'язань субпідрядника або якщо уряд скасував для зручності, залишивши невиконанні фінансові зобов'язання. Для головного підрядника необхідність ведення обліку, щоб гарантувати, що належні платежі здійснені та відшкодовані, та надання достатньої супровідної документації створює додаткову роботу, яка може без потреби відвернути увагу керівництва від основної вартості, яку головний підрядник надає замовнику.

Крім того, базуючись на відносній прибутковості головних компаній та субпідрядників, не можемо зробити висновок, що один рівень компаній використовує інший. Урядові підрядники мають найнижчу маржу, але відносно високу рентабельність грошових потоків. Субпідрядники групи «Електроніка» мають вищу маржу та дещо вищу рентабельність грошового потоку, тоді як субпідрядники групи «Компоненти» мають вищу маржу, але нижчу рентабельність потоків. Є багато чинників, що впливають на прибуток фірм; однак, на нашу думку, основні підрядники роблять меншу націнку в обмін на використання урядового капіталу для фінансування операцій.

**References**

1. Aerospace and Defense Constituents. S&P Capital IQ. Retrieved from: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.
2. Aerospace and Defense Financial Operating Metrics. S&P Capital IQ. Retrieved from: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.
3. Aerospace and Defense Key Stats & Ratios. S&P Capital IQ. Retrieved from: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.

**Література**

1. Aerospace and Defense Constituents. S&P Capital IQ. URL: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.
2. Aerospace and Defense Financial Operating Metrics. S&P Capital IQ. URL: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.
3. Aerospace and Defense Key Stats & Ratios. S&P Capital IQ. URL: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/Constituents.aspx?listObjectId=100884800>.

4. Aerospace and Defense M&A/Private Placements. S&P Capital IQ. Retrieved from: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/MAPP.aspx?listObjectId=100884800>.
5. Billington, C. et al. (2011). Accelerating the Profitability of Hewlett-Packard's Supply Chains. *Interfaces*. 2011. No. 34 (1). P. 59–72. Retrieved from: <http://www.jstor.org.skaitykla.mruni.eu/stable/25062869>.
6. Defense Federal Acquisition Regulation. Retrieved from: <https://www.acquisition.gov/dfars>.
7. Ladish Valves. Retrieved from: <https://www.ladishvalves.com/about/>
8. Lamoureux, J.-F., Evans, T.A. (2011). Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains. *SSRN Electronic Journal*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179944>.
9. Luo, W., Shang, K. (2015). Joint Inventory and Cash Management for Multidivisional Supply Chains. *Operations Research*. 2015. No. 63 (5). P. 1098–1116. Retrieved from: <http://www.jstor.org.skaitykla.mruni.eu/stable/24540435>.
10. Offsets in the Aerospace and Defence Industry. Global Kinetics. IFBEC Offset Report. 2015. 68 p. Retrieved from: <http://www.global-kinetics.com/wp-content/uploads/2016/02/IFBEC-Offsets-Report.pdf>.
11. Pfohl, H., Gomm, M. (2009). Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains. *Logist. Res.* No. 1. P. 149–161. Retrieved from: <https://doi.org/10.1007/s12159-009-0020-y>.
4. Aerospace and Defense M&A/Private Placements. S&P Capital IQ. URL: <https://www.capitaliq.com/CIQDotNet/Lists/MAPP.aspx?listObjectId=100884800>.
5. Billington C. et al. Accelerating the Profitability of Hewlett-Packard's Supply Chains. *Interfaces*. 2011. No. 34 (1). P. 59–72. URL: <http://www.jstor.org.skaitykla.mruni.eu/stable/25062869>.
6. Defense Federal Acquisition Regulation. URL: <https://www.acquisition.gov/dfars>.
7. Ladish Valves. URL: <https://www.ladishvalves.com/about/>
8. Lamoureux J.-F., Evans T. A. Supply Chain Finance: A New Means to Support the Competitiveness and Resilience of Global Value Chains. *SSRN Electronic Journal*. 2011. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2179944>.
9. Luo W., Shang K. Joint Inventory and Cash Management for Multidivisional Supply Chains. *Operations Research*. 2015. No. 63 (5). P. 1098–1116. URL: <http://www.jstor.org.skaitykla.mruni.eu/stable/24540435>.
10. Offsets in the Aerospace and Defence Industry. Global Kinetics. IFBEC Offset Report. 2015. 68 p. URL: <http://www.global-kinetics.com/wp-content/uploads/2016/02/IFBEC-Offsets-Report.pdf>.
11. Pfohl H., Gomm M. Supply chain finance: optimizing financial flows in supply chains. *Logist. Res.* 2009. No. 1. P. 149–161. <https://doi.org/10.1007/s12159-009-0020-y>.

УДК 004.73:[616-036.1:614.46]

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.8

**Валерія Г. Щербак**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВОЇ ПЛАТФОРМИ ДЛЯ ЗАПОБІГАННЯ  
НОВОГО СПАЛАХУ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*Статтю присвячено дослідженню особливостей і переваг використання сучасних цифрових технологій для превенції поширення коронавірусної інфекції. Нова хвиля пандемії Covid-19 погіршила епідеміологічну ситуацію в Україні. Це спричинило необхідність посилення карантинних заходів, які були введені з 31.08.2020 року. Проведений аналіз показав, що існує 3 групи технологій цифрового відстеження контактів: від максимального (25%) до мінімального (20%). Метою дослідження є розроблення онлайн-платформи для відстеження поширення COVID-19 у сільській місцевості. Для вирішення поставлених завдань застосовано такі наукові методи дослідження: факторний аналіз визначив ключові фактори поширення вірусу COVID-19; кластерний аналіз виявив скупчення поширення COVID-19; таксономічний підхід встановив межі використання методів відстеження контактів; дискримінаційний метод надає можливість змінити застосовуваний метод трасування контактів. Результати показали, що виявлені фактори (медико-демографічні особливості поширення вірусу Covid-19; сільська інфраструктура для протидії зараженню) описують загалом 83,24% оброблених даних. Зазначені 4 кластери відрізняються рівнем сприйнятливості населення до COVID-19 та розвитком інфраструктури: від мінімального (33% об'єднаних територіальних громад) до максимального – 13% об'єднаних територіальних громад. Розраховане значення інтегрального показника забезпечує засіб встановлення максимальної (8,5) та мінімальної (2) межі змін у способі цифрового відстеження контактів. Запропонований метод впроваджено на базі об'єднаних територіальних громад Вінницької області. Моніторинг змін епідеміологічної ситуації дав змогу обґрунтувати необхідність зміни моделі відстеження контактів, що зменшить епідеміологічний рівень загалом по регіону на 30%.*

**Ключові слова:** коронавірус (COVID-19); цифрові технології відстеження контактів; показники; моніторинг; сільські райони; об'єднані територіальні громади.

**Валерія Г. Щербак**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ-ПЛАТФОРМЫ ДЛЯ ПРЕДОТВРАЩЕНИЯ  
НОВОЙ ВСПЫШКИ ПАНДЕМИИ COVID-19**

*Статья посвящена исследованию особенностей и преимуществ использования современных цифровых технологий для превенции распространения коронавірусной инфекции. Эпидемиологическая ситуация в Украине ухудшилась с появлением новой волны пандемии Covid-19. Это вызвало необходимость усиления карантинных мероприятий, которые были введены с 31.08.2020 года. Проведённый анализ показал, что существуют 3 группы технологий цифрового отслеживания контактов: от максимального (25%) до минимального (20%). Целью исследования является разработка онлайн-платформы для отслеживания распространения COVID-19 в сельской местности. Для решения поставленных задач использованы такие научные методы исследования: факторный анализ определил ключевые факторы распространения вируса COVID-19; кластерный анализ выявил скопления распространения COVID-19; таксономический подход установил границы использования методов отслеживания контактов; дискриминационный метод позволяет изменить применяемый метод трассировки контактов. Результаты показали, что*

выявленные факторы (медико-демографические особенности распространения вируса Covid-19; сельская инфраструктура для противодействия заражению) описывают в целом 83,24% обработанных данных. Указанные 4 кластера отличаются уровнем восприимчивости населения к COVID-19 и развитием инфраструктуры от минимального (33% объединённых территориальных общин) до максимального – 13% объединённых территориальных общин. Рассчитанное значение интегрального показателя обеспечивает средство установления максимального (8,5) и минимального (2,0) предела изменений в способе цифрового отслеживания контактов. Разработанный методический подход был внедрён на базе объединённых территориальных общин Винницкой области. Мониторинг изменения эпидемиологической ситуации позволяет обосновать необходимость изменения модели отслеживания контактов в случае ухудшения эпидемиологического уровня в регионе на 30%.

**Ключевые слова:** коронавирус (COVID-19); цифровые технологии отслеживания контактов; показатели; мониторинг; сельские районы; объединённые территориальные общины.

**Valeriia G. Shcherbak**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **USING A DIGITAL PLATFORM TO PREVENT A NEW OUTBREAK OF THE COVID-19 PANDEMIC**

*This article seeks to explore the specifics and benefits of applying modern digital technologies to prevent the spread of a coronavirus disease. A new wave of the Covid-19 pandemic has aggravated the epidemiological situation in Ukraine which challenged the need to toughening of quarantine measures that were announced on 31 August, 2020. The analysis results revealed 3 groups of digital contact tracing technologies being currently used: from maximum (25%) to minimum (20%). The purpose of this study is to develop an online platform to track the spread of COVID-19 in rural areas. To attain the research objectives, the following methods were employed: factor analysis which identified the key factors affecting the COVID-19 virus spreading; cluster analysis which revealed the clusters of COVID-19 concentration; the taxonomy approach that enabled to identify the limitations in the contact tracing methods application; the discriminant analysis technique that provides for the possibility of change the contact tracing method currently used. The findings record that the identified impact factors (medical and demography specifics in the spread of Covid-19; rural infrastructure to avoid the coronavirus transmission and contamination) describe a total of 83.24% of the processed data. The identified 4 clusters differ in the level of COVID-19 susceptibility of population and infrastructure development: from the minimum (33% of the united territorial communities) to the maximum – 13% of the united territorial communities. The calculated value of the integrated indicator provides for setting the maximum (8.5) and the minimum (2) limits on changes in the digital contact tracing method. The developed methodology has been implemented within the united territorial communities of Vinnytsia region. Epidemiological surveillance to monitor pandemic fluctuations has enabled to justify the need to change the model of contact tracing which will contribute to reducing the Covid-19 transmission dynamics in the region by 30% overall.*

**Keywords:** coronavirus (COVID-19); digital contact tracing technologies; indicators; monitoring; rural areas; united territorial communities.

**Постановка проблеми.** Новітній спалах коронавірусу представляє собою глобальну проблему і серйозний ризик для всього населення світу. У зв'язку з незвичайними темпами поширення хвороби Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) 11.03.2020 р. оголосила

про початок пандемії COVID-19. Поява вірусу COVID-19 на території України був зафіксований 03.03.2020 р., коли підтвердився перший випадок в Чернівецькому регіоні. За даними Центру коронавірусних ресурсів Університету Джона Хопкінса, станом на 20.08.2020 р. підтверджено випадків зараження у 20 млн осіб у 188 країнах, померло – 700 тис. осіб, видужало – 12 млн. Україна на глобальній карті «COVID-19 Dash board by the Center for Systems Science and Engineering (CSSE) at Johns Hopkins University (JHU)» за кількістю зареєстрованих випадків зараження COVID-19 (84 тис. випадків) займає 32 місце. Тенденція поширення захворювання в Україні така ж, як в світі: за цей період видужало – 45 тис. осіб, померло – 2 тис. осіб, знаходяться в легкому стані – 14 тис. осіб (98%), в критичному – 304 (2%). Як свідчать наведені дані, глобальний ризик летального результату (CFR) рівний 5,71% і коефіцієнт одужання 50%.

Страх перед пандемією привів до глобальної паніки, в результаті якої всі країни світу опинилися у надзвичайній ситуації. Як відзначають провідні вчені світу, ірраціональна реакція на вірус багато в чому шкідливо вплинула на життя населення всіх країн та їх економіку. На щастя, всі заходи, які були одночасно здійснені по всьому світу, дали позитивний результат. Але залишається дуже великий ризик повторної хвилі пандемії. Це пов'язано з тим, що в деяких країнах, що знаходяться в «червоній» зоні поширення захворювання, з'явився SARS-CoV-2 (коронавірус 2 з важким гострим респіраторним синдромом); передчасно зняті певні обмеження запобігання ризику інфікування; до сих пір немає ліків і дієвих щеплень проти вірусу COVID-19; існує ймовірність подальшої мутації цього вірусу. Ці обставини роблять великий тиск на систему охорони здоров'я, збільшується попит на різні ресурси: технічні і інформаційні засоби попередження поширення захворювання, медичний персонал, медикаменти і медичні установи, засоби догляду за важкохворими і т. д.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** Проведений аналіз літературних джерел довів, що для захисту суспільства від вірусу необхідно вживати заходів не тільки з фізичного дистанціювання [1], а й використання інформаційних технологій щодо розриву ланцюжків передачі і зменшення поширення SARS-CoV-2 [2]. Цифрові інструменти для поліпшення боротьби з інфекційними захворюваннями і епідеміями з серйозними наслідками почали розроблятися вченими ще до пандемії COVID-19 [3]. Однак вони використовувалися в основному для полегшення ведення документації. Темпи і масштаб поширення пандемії COVID-19 зажадало розробки принципово нових інформаційних технологій [4] з повною оцифруванням або автоматизацією процесу відстеження контактів [5]. Зараз існує 3 принципово різних технології і платформ цифрового відстеження контактів [6].

**Метою** статті є аналіз існуючих DCT методів і вибір оптимального методу відстеження контактів і зниження темпів поширення COVID-19 на території України.

**Результати дослідження.** CDC (Center for Disease Control and Prevention) опублікував попередні критерії оцінки і результатів використання інструментів відстеження контактів для активного нагляду за поширенням COVID-19 [6]. В цілому всі використовувані зараз технології і платформи цифрового відстеження контактів (DCT) для активного нагляду за поширенням COVID-19 можна об'єднати в три: перший – максимальний централізований підхід (приклад: збір даних урядами Китаю, Південної Кореї [7]); другий – мінімальний децентралізований підхід (відстеження наближення для захисту конфіденційності в Німеччині, Австрії, деякі штати Америки [5]); третій – проміжний підхід. При використанні третього проміжного підходу відстеження контактів вручну доповнюється збором цифрових даних. Використання даного підходу відбувається в двох варіантах: добровільна передача даних про близькість: Данія [8], про місцезнаходження GPS органам охорони здоров'я: Сінгапур, Тайвань [9]; інтеграція сканованих QR-кодів з мобільних телефонів: Австралія, Нова Зеландія [10], в громадському транспорті Бразилія [11], камери розпізнавання осіб,

транзакцій по кредитних картах, соціальних мережах. Другий варіант – відстеження наближення зі збереженням конфіденційності (PPPT) з використанням «рукостискань» Bluetooth Low Energy (BLE), збереження інформації в телефонах у вигляді анонімних «маяків» без повторної ідентифікації користувачів, повідомлення потенційно заражених про контакт [12]. Все різноманітність використовуваних підходів спрямовані на досягнення балансу між технологічною потенційною реалізацією, корисністю для громадської охорони здоров'я, захистом конфіденційності користувачів. У використовуваних підходах зберігання даних можливо в двох варіантах: централізоване сховище знеособлених даних; децентралізоване сховище даних, що дозволяють встановити особу.

Аналіз літературних джерел підтвердив, що використання DCT моделей довели свою ефективність в стримуванні поширення COVID-19. Проведений огляд дозволяє стверджувати, що для сільських територій, де рівень поширення COVID-19 і смертність від нього низька досить використовувати мінімальний метод DCT, для територій із середніми темпами поширення COVID-19 – проміжний метод DCT моделі, для територій з високими темпами поширення COVID-19 – максимально централізований DCT моделі.

Вихідні дані для оцінки рівня протистояння сільських територій Вінницької регіону COVID-19 наведені в табл. 1. Дослідницька база складалася з 13 індикаторів за 6 місяців карантину (березень 2020 – серпень 2020) в Вінницькому регіоні.

*Таблиця 1*

**Система індикаторів, що впливають на рівень протистояння сільських територій Вінницького регіону COVID-19**

Показники	Позначення
щільність населення (кількість жителів на 1 кв. км)	X <sub>1</sub>
питома вага дітей у віці до 7 років (% від загальної кількості жителів)	X <sub>2</sub>
питома вага жителів у віці старше 65 років (% від загальної кількості жителів)	X <sub>3</sub>
питома вага молоді у віці 20–35 років (% від загальної кількості жителів)	X <sub>4</sub>
коефіцієнт летальності від COVID-19 (число смертей, поділене на число підтверджених випадків)	X <sub>5</sub>
смертність на 100 000 осіб населення території	X <sub>6</sub>
кількість підтверджених випадків COVID-19 на 100 000 осіб населення території	X <sub>7</sub>
кількість видужали COVID-19 на 100 000 осіб населення території	X <sub>8</sub>
кількість об'єктів інфраструктури освіти, культури, спорту на 100 000 осіб населення території	X <sub>9</sub>
кількість об'єктів інфраструктури охорони здоров'я і рекреації на 100 000 осіб населення	X <sub>10</sub>
питома вага підприємств, що працюють он-лайн (% від загальної кількості підприємств території)	X <sub>11</sub>
питома вага працюючих он-лайн жителів (% від загальної кількості працездатного населення території)	X <sub>12</sub>
кількість медичного персоналу на 100 000 осіб населення території	X <sub>13</sub>

*Джерело: запропоновано автором.*

На першому етапі був використаний факторний аналіз. За допомогою цього методу можна виявити найбільш значущі індикатори, що впливають на рівень поширення COVID-19 і смертність від нього в сільських територіях. Рядки підсумкової таблиці факторного аналізу дорівнюють кількості індикаторів, стовпці – кількості факторних навантажень індикаторів. Факторні навантаження відображають кореляцію (залежність) індикаторів і факторів,

наявність червоного кольору показує до якого фактору відноситься індикатор, знак (+) відображає прямий вплив, знак (-) – негативний вплив. В даному дослідженні було виявлено 2 фактори. Перший відображає демографічну ситуацію в досліджуваному регіоні, тобто ступінь фізіологічної сприйнятливості до COVID-19. Другий фактор відображає інфраструктурну підготовленість сільських територій до протидії інфекції. Аналіз проводився за допомогою програми STATISTICA. В цілому ситуація протидії COVID-19 описується як стійкість сільської території до поширення COVID-19 в залежності від двох факторів: демографічної ситуації та розвитку інфраструктури території.

На першому етапі для визначення індикаторів, які мають вплив на темпи поширення COVID-19 і можливість обмеження поширення вірусу COVID-19 був проведений факторний аналіз (табл. 2).

Таблиця 2

**Результати факторного аналізу. Визначення індикаторів  
 обмеження поширення вірусу COVID-19**

Variable	Factor Loadings (Unrotated) (data) Extraction: Principal components (Marked loadings are > 0,700000)	
	Factor 1	Factor 2
X1	-0,790815	-0,495010
X2	0,745745	-0,272548
X3	-0,753503	-0,338784
X4	0,986729	-0,368339
X5	-0,275268	-0,028653
X6	-0,518377	0,016648
X7	-0,201241	0,013647
X8	-0,072538	0,609842
X9	-0,272548	-0,863570
X10	-0,230653	0,758107
X11	-0,028653	0,863570
X12	0,016648	0,916809
X13	-0,595590	0,753435
Expl. Var	4,062440	2,858818
Prp. Totl	0,512495	0,319909

Джерело: STATISTICA 10 listing.

За даними табл. 2 в перший фактор потрапили 8 індикаторів: щільність населення (кількість жителів на 1 кв. км); питома вага дітей у віці до 7 років (% від загальної кількості жителів); питома вага жителів у віці старше 65 років (% від загальної кількості жителів); питома вага молоді у віці 20–35 років (% від загальної кількості жителів); коефіцієнт летальності від COVID-19 (число смертей, поділене на число підтверджених випадків); смертність на 100 000 осіб населення території; кількість підтверджених випадків COVID-19 на 100 000 осіб населення території; кількість видужали COVID-19 на 100 000 осіб населення території. У другій фактор потрапили інші 5 індикаторів: кількість об'єктів інфраструктури освіти, культури, спорту на 100 000 осіб населення території; кількість об'єктів інфраструктури охорони здоров'я і рекреації на 100 000 осіб населення; питома вага підприємств, що працюють он-лайн (% від загальної кількості підприємств території); питома вага працюючих он-лайн жителів (% від загальної кількості працездатного населення території); кількість медичного персоналу на 100 000 осіб населення території.

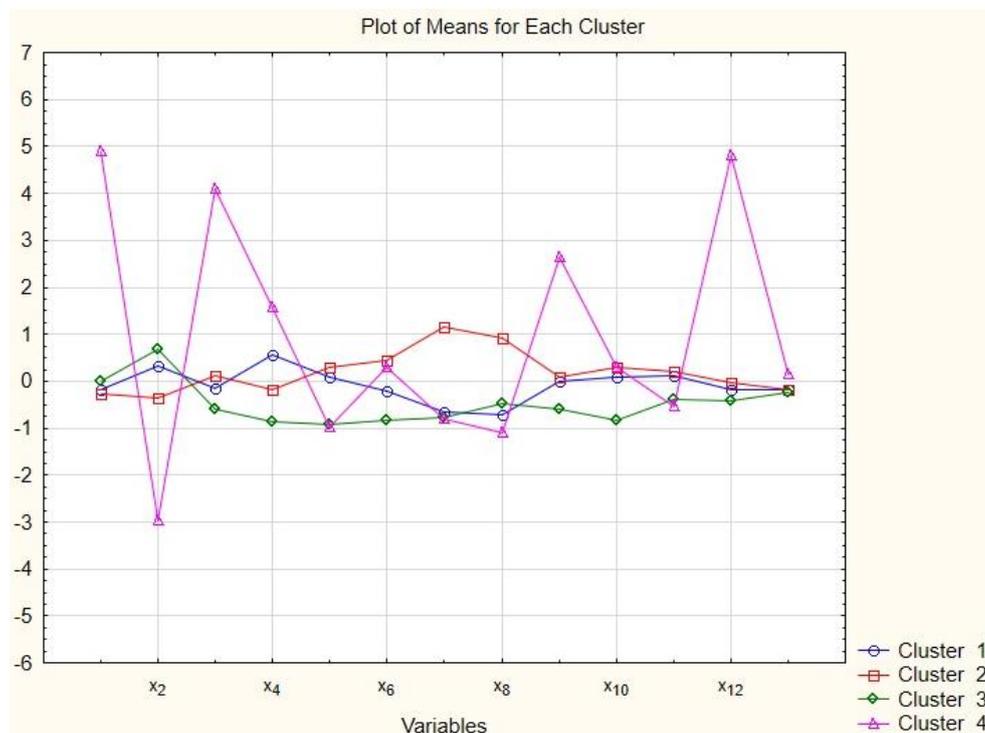
Результати проведеного факторного аналізу показали, що особливості поширення і обмеження епідемії COVID-19 сільських територій Вінницького регіону повністю характеризуються отриманими двома факторами, що є достатнім для обґрунтування вибору для кожної сільської території моделі DCT. Перший фактор можна охарактеризувати як медико-демографічні особливості поширення вірусу COVID-19, він описує 51,2495% дисперсії і має найбільший вплив на епідеміологічну ситуацію сільських територій. Другий фактор описує 31,9909% дисперсії. Він характеризує інфраструктурне стан сільських територій території, причому ступінь соціально-культурної диверсифікації території має негативний вплив на обмеження поширення COVID-19 (в зв'язку із зосередженням людей в одному місці). Решта індикаторів другого фактору мають позитивний вплив на обмеження поширення COVID-19 (в зв'язку з можливістю організації соціальної дистанції або надання медичної допомоги). Відповідно до таблиці 2, величина впливу першого фактору на обмеження поширення COVID-19 описується рівнянням:

$$F_1 = 1/4,062440 \cdot (-0,790815 x_1 + 0,745745 x_1 - 0,753503 x_3 + 0,986729 x_4 - 0,275268 x_5 - 0,518377 x_6 - 0,201241 x_7 - 0,072538 x_8).$$

Величина впливу другого фактору на можливості обмеження поширення COVID-19 визначається рівнянням:

$$F_2 = 1/2,858818 \cdot (-0,863570 x_9 + 0,758107 x_{10} + 0,863570 x_{11} + 0,916809 x_{12} + 0,753435 x_{13}).$$

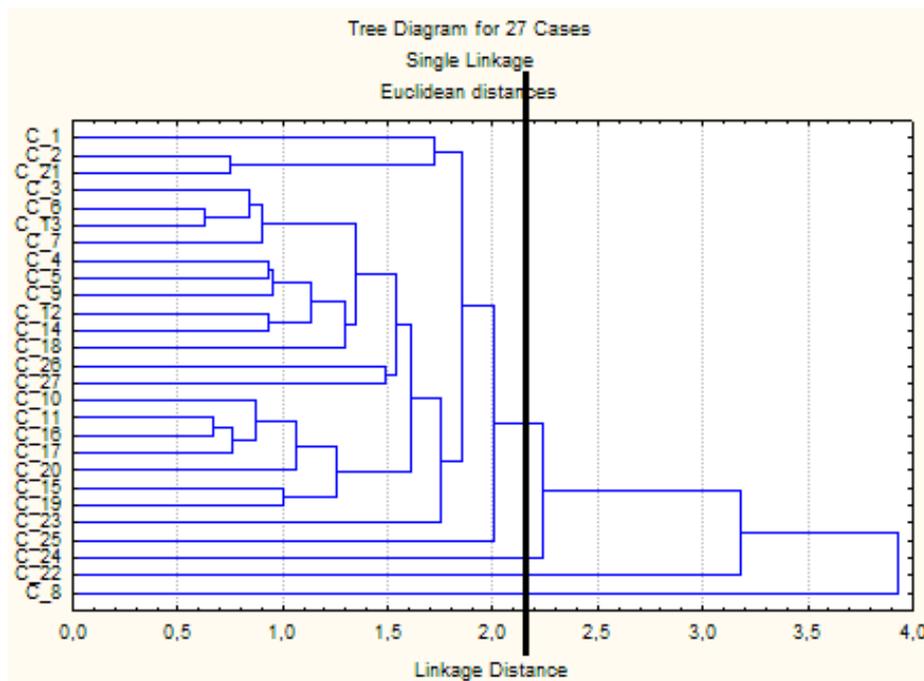
На другому етапі для обґрунтованого поділу сільських територій на групи за рівнем поширення і сприйнятливості населення до COVID-19 був проведений кластерний аналіз К-середніх. Графік К-середніх наведено на рис. 1.



Джерело: STATISTICA 10 listing.

Рис. 1. Графік середніх значень індикаторів рівня поширення і сприйнятливості населення до COVID-19 сільських територій Вінницького регіону

Дані рис. 1 показують, що за рівнем поширення і сприйнятливості населення до COVID-19 все сільські території Вінницького регіону діляться на чотири кластери. На третьому етапі були розраховані інтегральні індикатори рівня поширення COVID-19 для кожного з кластерів методом таксономії. За ідентифікаційним ознакою – «рівень соціально-економічного розвитку сільських територій» – до кластеру 1 потрапили території, які у своїй господарській діяльності використовують переважно сільське господарство і знаходяться на досить низькому рівні соціально-економічного розвитку за рахунок невеликої присутності переробних підприємств і є сировинною базою всього регіону. Райони, які потрапили в кластер 2 також займаються переважно сільськогосподарською діяльністю, але мають більш розвинену інфраструктуру, тому на цих територіях переважає третинний (змішаний) сектор економіки. Для 3-го кластера характерно крім промислового виробництва харчових продуктів наявність виробництва в незначних масштабах особистих селянських господарств, що спеціалізуються в основному на м'ясо-молочних продуктах. Для 4 кластера характерна наявність вторинного сектора економіки (переробна промисловість, будівництво, енергетика), де найбільш важливе місце в них займає переробна (харчова) промисловість, представлена в основному виробництвами харчових продуктів. Для проведення подальшого аналізу були визначені типові представники в кожному з виявлених кластерів. Це можна зробити за допомогою побудови дендограми, в якій в залежності від мети аналізу визначається кількість цих типо-представників шляхом перетину вертикальної лінії в графіку дендограми (рис. 2).



Умовні позначення сільських районів Вінницького регіону: Барський C\_1; Бершадський C\_2; Вінницький C\_3; Гайсинський C\_4; Жмеринський C\_5; Іллінецький C\_6; Калиновський C\_7; Козятинський C\_8; Крижопільський C\_9; Липовецький C\_10; Літинський C\_11; Могилів-Подільський C\_12; Мурованокуриловецький C\_13; Немирівський C\_14; Оратівський C\_15; Піщанський C\_16; Погребищенський C\_17; Теплицький C\_18; Тиврівський C\_19; Томашпільський C\_20; Тростянецький C\_21; Тульчинський C\_22; Хмельницький C\_23; Чернівецький C\_24; Чечельницький C\_25; Шаргородський C\_26; Ямпільський C\_27.

Джерело: STATISTICA 10 listing.

Рис. 2. Визначення району – типового представника для кожного кластеру сільських територій Вінницького регіону

Дані рис. 2 свідчать про те, що чим ближче величина інтегрального показника протистояння і поширення COVID-19 до 10, тим більш жорсткі заходи з відстеження контактів з носіями COVID-19 необхідно застосовувати. На останньому етапі був використаний дискримінантний аналіз. З його допомогою був здійснена організація моніторингу динаміки зміни епідеміологічної ситуації в виявлених кластерах. У разі погіршення або поліпшення ситуації необхідно міняти використовувані засоби відстеження контактів з носіями COVID-19. Результат проведеного дискримінантного аналізу наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**Результати дискримінантного аналізу. Моніторинг зміни епідеміологічної ситуації COVID-19 в сільських територіях Вінницького регіону**

Дискримінантна функція зміни епідеміологічної ситуації COVID-19 і-го кластера	Умова використання моделі DCTT для жителів UTCi-го кластера	Пропоновані методи DCTT цифровий-платформи запобігання нового спалаху пандемії COVID-19
$Int_1 = 0,262 - 0,81x_1 + 0,74x_2 - 0,75x_3 + 0,98x_4 - 0,27x_5 - 0,51x_6 - 0,21x_7 - 0,07x_8 - 0,86x_9 + 0,75x_{10} + 0,86x_{11} + 0,91x_{12} + 0,75x_{13}$	$Int_1 = \max$	Для жителів і-го кластера пропонується використовувати мінімальні методи відстеження контактів: ручне повідомлення про випадок COVID-19 за допомогою телефонного зв'язку, sms-повідомлень
$Int_2 = 0,321 - 0,73x_1 + 0,83x_2 - 0,62x_3 + 0,99x_4 - 0,19x_5 - 0,42x_6 - 0,19x_7 - 0,06x_8 - 0,77x_9 + 0,82x_{10} + 0,83x_{11} + 0,92x_{12} + 0,79x_{13}$	$Int_2 = \max$	Для і-го кластера пропонується використовувати середньо-мінімальні методи відстеження контактів: ручне повідомлення про випадок COVID-19 за допомогою телефонного зв'язку, sms-повідомлень; добровільна обсервація людей, що мали контакт з носієм COVID-19
$Int_3 = 0,428 - 0,69x_1 + 0,86x_2 - 0,59x_3 + 1,02x_4 - 0,17x_5 - 0,40x_6 - 0,17x_7 - 0,05x_8 - 0,75x_9 + 0,88x_{10} + 0,88x_{11} + 0,93x_{12} + 0,81x_{13}$	$Int_3 = \max$	Для і-го кластера пропонується використовувати середні методи відстеження контактів: автоматичне повідомлення про випадок COVID-19, перевірка органами охорони здоров'я умов дотримання карантину, фіксація шляховий точки за допомогою GPS, відправка «Селфі» фотографій в контрольне агентство для дотримання карантину
$Int_4 = 0,555 - 0,59x_1 + 0,88x_2 - 0,49x_3 + 1,03x_4 - 0,13x_5 - 0,37x_6 - 0,13x_7 - 0,03x_8 - 0,66x_9 + 0,98x_{10} + 0,98x_{11} + 0,99x_{12} + 0,88x_{13}$	$Int_4 = \max$	Для жителів і-го кластера пропонується використовувати максимально жорсткі методи відстеження контактів: автоматичне повідомлення про випадок COVID-19, централізація інформації в адміністрації UTC, органів охорони здоров'я, примусова обсервація людей, що мали контакт з носієм COVID-19

Використання запропонованого дискримінантного методу моніторингу ситуації поширення COVID-19 дозволяє: виявити можливе погіршення (поліпшення) ситуації,

оперативно запропонувати зміна методів відстеження контактів COVID-19 і відповідних карантинних заходів.

**Висновки і пропозиції.** Проведений аналіз існуючих методів реагування на пандемію COVID-19 показав, що традиційні методи необхідно доповнити цифровими технологіями, які полегшують епідеміологічний нагляд за громадським здоров'ям та відстеження контактів. Технології та платформи цифрового відстеження контактів за методичним підходом збору даних можна умовно поділити на 3 групи: максимальний підхід (централізований збір даних урядом); мінімальний підхід (децентралізована конфіденційність і контактна повідомлення); різні варіанти проміжного підходу (додаток ручного відстеження контактів збором цифрових даних, які можуть бути передані органам охорони здоров'я). Результати аналізу підтверджують, що не існує універсального підходу до ДСТТ. Дизайн технологій не повинен бути статичним, але він повинен мати можливість розвиватися в залежності від місцевих умов, нових даних, ймовірності мутації вірусу, мінливих переваг і пріоритетів. Ці передумови було покладено в основу розробленої цифрової платформи для системи відстеження за поширенням і протистоянням COVID-19 в сільських територіях.

Використання запропонованої платформи базується на методології, що складається з чотирьох етапів. На першому етапі за допомогою факторного аналізу визначаються найбільш значущі індикатори, що впливають на епідеміологічну ситуацію. Ці індикатори було згруповано у 2 фактори. Перший фактор відображає медико-демографічні особливості поширення вірусу COVID-19. Другий фактор відображає інфраструктурну підготовленість сільських територій до протидії інфекції. Апробація запропонованої методики була зроблена на прикладі сільських територій Вінницького регіону. На другому етапі було виявлено 4 кластери за рівнем сприйнятливості населення і протистояння UTC до COVID-19 методом кластерного аналізу К-середніх. На третьому етапі за допомогою методу таксономії була визначена гранична величина рівня поширення COVID-19 для кожного з кластерів у вигляді інтегрального індикатора. Проведені розрахунки показали, що максимальна величина інтегрального індикатора у Вінницької об'єднаної територіальної общини (8,5), мінімальна – у Іллінецькій об'єднаної територіальної общини (2,0). На четвертому етапі за допомогою дискримінантного аналізу проводиться моніторинг зміни епідеміологічної ситуації COVID-19 в сільських територіях Вінницького регіону і при необхідності корекції застосовується ДСТТ моделі. Інтерактивне використання цифрової платформи дозволяє вдосконалити систему відстеження за поширенням і протистоянням COVID-19 в сільських територіях Вінницького регіону.

### References

### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Chire, J. (2020). Data mining approach to analyze Covid19 dataset of Brazilian patients. <i>Preprint from MEDRXIV</i>, P. 1–14. <a href="https://doi.org/10.1101/2020.08.13.20174508">https://doi.org/10.1101/2020.08.13.20174508</a>.</p> <p>2. Darwish, A., Rahhal, Y., Jafar, A. (2020). A comparative study on predicting influenza outbreaks using different feature spaces: application of influenza-like illness data from Early Warning Alert and Response System in Syria. <i>BMC Res. Notes</i>, 13(33): 1–8. <a href="https://doi.org/10.1186/s13104-020-4889-5">https://doi.org/10.1186/s13104-020-4889-5</a>.</p> <p>3. Danquah, L., Hasham, N., MacFarlane, M., Conteh, F., Momoh, F., Tedesco, A., Jambai, A., Ross, D.,</p> | <p>1. Chire J. Data mining approach to analyze Covid19 dataset of Brazilian patients. <i>Preprint from MEDRXIV</i>. 2020. P. 1–14. <a href="https://doi.org/10.1101/2020.08.13.20174508">https://doi.org/10.1101/2020.08.13.20174508</a>.</p> <p>2. Darwish A., Rahhal Y., Jafar A. A comparative study on predicting influenza outbreaks using different feature spaces: application of influenza-like illness data from Early Warning Alert and Response System in Syria. <i>BMC Res. Notes</i>. 2020. No. 13 (33). P. 1–8. <a href="https://doi.org/10.1186/s13104-020-4889-5">https://doi.org/10.1186/s13104-020-4889-5</a>.</p> <p>3. Danquah L., Hasham N., MacFarlane M., Conteh F., Momoh F., Tedesco A.,</p> |
|---|---|

- Weiss, H. (2019). Use of a mobile application for Ebola contact tracing and monitoring in northern Sierra Leone: a proof-of-concept study. *BMC Infect. Dis.*, 19(810): 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12879-019-4354-z>.
4. Reyes, A. (2020). A mindfulness mobile app for traumatized COVID-19 healthcare workers and recovered patients: a response to "The use of digital applications and COVID-19". *Community Ment. Health J.*, 56: 1204–1205. <https://doi.org/10.1007/s10597-020-00690-9>.
5. Teslya, A., Pham, T., Godijk, N., Kretzschmar, M., Bootsma, M., Rozhnova, G. (2020). Impact of self-imposed prevention measures and short-term government-imposed social distancing on mitigating and delaying a COVID-19 epidemic: A modelling study. *PLoS Med.*, 17(7): e1003166: 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003499>.
6. CDCP (2020). COVID-19 provisional counts—weekly updates by select demographic and geographic characteristics. Center for Disease Control and Prevention, National Vital Statistics System.
7. Kraemer, M., Yang, C.-H., Gutierrez, B., Wu, C.-H., Klein, B., Pigott, D., du Plessis, L., Faria, N., Li, R., Hanage, W., Brownstein, J., Layan, M., Vespignani, A., Tian, H., Dye, C., Pybus, O., Scarpino, S. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Sci.*, 368(6490): 493–497. DOI: 10.1126/science.abb4218.
8. Schmidt-Kraepelin, M., Toussaint, P., Thiebes, S., Hamari, J., Sunyaev, A. (2020). Archetypes of gamification: an analysis of mHealth apps. *JMIR Mhealth Uhealth*, 8(10): e19280. DOI: 10.2196/19280.
9. Wang, C., Ng, C., Brook, R. (2020). Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing. *J. Am. Med. Assoc.*, 323(14): 1341–1342. DOI:10.1001/jama.2020.3151.
- Jambai A., Ross D., Weiss H. Use of a mobile application for Ebola contact tracing and monitoring in northern Sierra Leone: a proof-of-concept study. *BMC Infect. Dis.* 2019. No. 19 (810). P. 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12879-019-4354-z>.
4. Reyes A. A mindfulness mobile app for traumatized COVID-19 healthcare workers and recovered patients: a response to "The use of digital applications and COVID-19". *Community Ment. Health J.* 2020. No. 56. P. 204–1205. <https://doi.org/10.1007/s10597-020-00690-9>.
5. Teslya A., Pham T., Godijk N., Kretzschmar M., Bootsma M., Rozhnova G. Impact of self-imposed prevention measures and short-term government-imposed social distancing on mitigating and delaying a COVID-19 epidemic: A modelling study. *PLoS Med.* 2020. No. 17 (7). e1003166. P. 1–21. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003499>.
6. COVID-19 provisional counts—weekly updates by select demographic and geographic characteristics. Center for Disease Control and Prevention (CDCP), National Vital Statistics System, 2020.
7. Kraemer M., Yang C.-H., Gutierrez B., Wu C.-H., Klein B., Pigott D. du Plessis L., Faria N., Li R., Hanage W., Brownstein J., Layan M., Vespignani A., Tian H., Dye C., Pybus O., Scarpino S. (2020). The effect of human mobility and control measures on the COVID-19 epidemic in China. *Sci.* 2020. No. 368 (6490). P. 493–497. DOI: 10.1126/ science.abb4218.
8. Schmidt-Kraepelin M., Toussaint P., Thiebes S., Hamari J., Sunyaev A. Archetypes of gamification: an analysis of mHealth apps. *JMIR Mhealth Uhealth*. 2020. No. 8 (10). e19280. DOI: 10.2196/19280.
9. Wang C., Ng C., Brook R. Response to COVID-19 in Taiwan: big data analytics, new technology, and proactive testing. *J. Am. Med. Assoc.* 2020. No. 323 (14). P. 1341–1342. DOI:10.1001/jama.2020.3151.

10. Ferretti, L., Wymant, C., Kendall, M., Zhao, L., Nurtay, A., Abeler-Dörner, L., Parker, M., Bonsall, D., Fraser, C. (2020). Quantifying SARS-CoV-2 transmission suggests epidemic control with digital contact tracing. *Sci.*, 368(6491), eabb6936(1): 1–7. DOI: 10.1126/science.abb6936.

11. De Biazzi, D. (2020). Resilição unilateral, contratos relacionais e a Covid19: breve leitura do ordenamento jurídico brasileiro aplicável. *International Journal of Development Research*, 10(6): 37186–37188. <https://doi.org/10.37118/ijdr.19083.06.2020>.

12. Davis, E., Lucas, T., Borlase, A., Pollington, T., Abbot, S., Ayabina, D., Crellen, T., Hellewell, J., Pi, L., Medley, G., Hollingsworth, T., Klepac, P. (2020). An imperfect tool: COVID-19 ‘test & trace’ success relies on minimising the impact of false negatives and continuation of physical distancing. *Eur. Arch. Psychiatry Clin. Neurosci. Preprint from MEDRXIV and BIORXIV*, 1–22. <https://doi.org/10.1101/2020.06.09.20124008>.

10. Ferretti L., Wymant C., Kendall M., Zhao L., Nurtay A., Abeler-Dörner L., Parker M., Bonsall D., Fraser C. Quantifying SARS-CoV-2 transmission suggests epidemic control with digital contact tracing. *Sci.* 2020. No. 368 (6491). eabb6936(1). P. 1–7. DOI: 10.1126/science.abb6936.

11. De Biazzi D. Resilição unilateral, contratos relacionais e a Covid19: breve leitura do ordenamento jurídico brasileiro aplicável. *International Journal of Development Research*. 2020. No. 10 (6). P. 37186–37188. <https://doi.org/10.37118/ijdr.19083.06.2020>.

12. Davis E., Lucas T., Borlase A., Pollington T., Abbot S., Ayabina D., Crellen T., Hellewell J., Pi L., Medley G., Hollingsworth T., Klepac P. An imperfect tool: COVID-19 ‘test & trace’ success relies on minimising the impact of false negatives and continuation of physical distancing. *Eur. Arch. Psychiatry Clin. Neurosci. Preprint from MEDRXIV and BIORXIV*. 2020. P. 1–22. <https://doi.org/10.1101/2020.06.09.20124008>.

УДК 338.432:005.591.6=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.9

**Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**CONCEPTUAL MANAGEMENT FRAMEWORK TO ENHANCE THE DEVELOPMENT  
OF INNOVATION ACTIVE AGRIBUSINESS ENTERPRISES**

*The article presents the research findings on managing the development of innovation active agribusiness enterprises along with providing a well-reasoned approach to managing agricultural innovations. An in-depth analysis of fundamental conceptual premises revealed the presence of a strong correlation between scientific and technological progress and economic innovation process putting special emphasis on the dominant role of science and technology advances, the core of which is innovation. Innovations being a separate segment of the investment market and its object, both at a time, are closely intertwined with investment since investment beyond innovation often does not make sense, as far as it is hardly possible to keep effectively reproducing the same capital equipment, technology or organizational structure. Moreover, innovations are doomed to fail without attracting investment. Given the crucial significance of innovations for the agribusiness development, the need to build an innovation strategy that ensures the overall alignment of business innovation goals and investment objectives is considered paramount. Apart from the above, the study also offers a detailed overview on the best practices of implementing effective incentive mechanisms to encourage new forms of interaction and cooperation in science and technology between research institutions and industry which operate as integrated structures of different types. Such organizational paradigm of agribusiness innovative activities contributes to tackle the issues of fundamentally new innovative development associated with building new technological modes that spur the emergence of new management patterns for the “science – technology – industry” cycle. It is argued that the ultimate assessment of management effectiveness of innovative agribusiness development could be performed only after the completion of the final phase of innovation implementation since only after bringing a novelty to market one can evaluate the market demand satisfaction rate.*

**Keywords:** *innovations; innovation potential; innovation active businesses; technological capacity; updating the resource and technical capability framework; strategic management; agricultural sector; management mechanisms.*

**Людмила М. Ганушак-Єфіменко**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНО  
АКТИВНИХ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ СФЕРИ**

*У статті викладено результати досліджень у сфері управління розвитком інноваційно активних підприємств аграрного сектору, обґрунтовано та запропоновано концептуальний підхід щодо управління розвитком інноваційно активних підприємств аграрної сфери. Дослідження й аналіз теоретичних основ дозволили визначити взаємозв'язок науково-технічного прогресу та інноваційних процесів в економіці. Доведено, що домінуючу роль в економічному розвитку відіграє науково-технічний прогрес, стрижнем якого виступає інновація. Інновації, як окремий сегмент інвестиційного ринку і водночас його об'єкт, нерозривно пов'язані з інвестиціями, адже капіталовкладення без інновацій не мають сенсу, оскільки неможливо постійно ефективно відтворювати одні й ті самі засоби виробництва, технології, організаційну структуру. До того ж, інновації без інвестиційних вкладань неможливі. З огляду на надзвичайну важливість складової інноваційного процесу для аграрної сфери, обґрунтовано доцільність формування інноваційної стратегії, яка*

забезпечує узгодження цілей інноваційної та інвестиційної діяльності підприємств досліджуваної сфери. Докладно розглянуто механізм стимулювання розвитку нових форм взаємодії та науково-технічного співробітництва наукових установ та промислових комплексів, які діють як інтегровані структури різних видів. Такі організаційні форми інноваційної діяльності підприємств аграрної сфери вирішують проблеми принципово нового інноваційного розвитку, пов'язаного з формуванням нових технологічних укладів, що породжують нові форми управління циклом «наука – техніка – виробництво». Ефективність управління інноваційним розвитком підприємств аграрної сфери можливо визначити тільки після його впровадження, оскільки лише з появою новели на ринку можливо визначити рівень задоволення ринкових потреб.

**Ключові слова:** інновації; інноваційний потенціал; інноваційно активні підприємства; технологічна спроможність; оновлення матеріально-технічної бази; стратегічне управління; аграрна сфера; механізми управління.

**Людмила М. Ганущак-Ефименко**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**

### **КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННО АКТИВНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ АГРАРНОЙ СФЕРЫ**

В статье изложены результаты исследований в области управления развитием инновационно активных предприятий аграрного сектора, обоснован и предложен концептуальный подход к управлению развитием инновационно активных предприятий аграрной сферы. Исследование и анализ теоретических основ позволили определить взаимосвязь научно-технического прогресса и инновационных процессов в экономике. Доказано, что доминирующую роль в экономическом развитии играет научно-технический прогресс, стержнем которого выступает инновация. Инновации, составляя отдельный сегмент инвестиционного рынка и являясь его объектом, неразрывно связаны с инвестициями, потому что капиталовложения без инноваций не имеют смысла, поскольку невозможно постоянно эффективно воспроизводить одни и те же средства производства, технологии, организационную структуру. К тому же инновации невозможны без инвестиционных вложений. Учитывая чрезвычайную важность составляющей инновационного процесса для аграрной сферы, обоснована целесообразность формирования инновационной стратегии, обеспечивающей согласование целей инновационной и инвестиционной деятельности предприятий исследуемой сферы. Детально изучен механизм стимулирования развития новых форм взаимодействия и научно-технического сотрудничества научных и промышленных комплексов, которые действуют как интегрированные структуры различных видов. Такие организационные формы инновационной деятельности предприятий аграрной сферы решают проблемы принципиально нового инновационного развития, связанного с формированием новых технологических укладов, которые порождают новые формы управления циклом «наука – техника – производство». Эффективность управления инновационным развитием предприятий аграрной сферы можно определить только после его внедрения, поскольку лишь после появления новеллы на рынке можно определить, насколько она удовлетворяет потребности рынка.

**Ключевые слова:** инновации; инновационный потенциал; инновационно активные предприятия; технологическая способность; обновление материально-технической базы; стратегическое управление; аграрная сфера; механизмы управления.

**Statement of the problem.** The need for new theoretical and practical approaches to managing the development of innovative enterprises, as well as the formation and development of technological competitiveness of domestic agricultural enterprises has increased interest in improving experience in the field of innovation management. The relevance and importance of innovative development of agricultural enterprises in the system of corporate and strategic management is due to the increasing impact of new technologies on economic growth. Identifying the features of innovative developments and the implementation of new technologies, as well as analysis of the essence and content of strategic management allow to reveal the content of the concept of managing the development of innovation-active agricultural enterprises in the market.

**Analysis of recent publications on the problem.** Issues of innovative development of agricultural enterprises, based on the complementarity of potentials, have been studied in a number of works by foreign authors: D. Garner, J.D. Daniels, P. Dusage, R. Owen, M. Porter, R. Speckman, A.J. Strickland, A.A. Thompson and others. A significant contribution to solving the problems of creation and functioning of clusters was made by domestic theorists and practitioners – I.M. Gryshchenko, L.M. Hanushchak-Yefimenko, M.M. Yermoshenko, S.A. Yerokhin, O.V. Kendyukhov, E.V. Lensky, V.D. Markova, O.V. Mikhailov, S.E. Pivovarov, M.D. Prokopenko, O.M. Nifatova, M.S. Shkoda, V.G. Shcherbak etc.

**The purpose of the study is** a study of the development development of innovative active enterprises of the agricultural sphere.

**The main results and their justification** Given the current trends in the world economy, it is becoming increasingly clear that, based mainly on the innovative path of development, the national economy can take its rightful place in the global market environment. Creating appropriate incentives for the dissemination of innovative models of economic behavior of Ukrainian business becomes a priority of economic policy.

The desire of economic entities for economic development is always faced with the need to solve innovative problems. And it is quite obvious that in the near and long term the maximization of the innovation factor will be a crucial condition for the sustainable development of the country's agricultural economy. The basis for the development of conceptual foundations for managing the development of innovatively active enterprises in the agricultural sector is, first of all, the general state of development of industrial sectors of Ukraine as a whole and the advanced technological base of economic growth. It should be noted that the concept of development of knowledge-intensive enterprises is based on a system of state support measures, based on such areas as:

1. Selection of the most important areas of scientific and industrial policy, which consists in the separation of agricultural enterprises with maximum concentration of production.
2. Complex, systemic and operational development of the legal framework.
3. Consistent implementation of structural transformations, involves active structural adjustment based on the creation and integration of high-tech areas of activity based on the requirements of diversification of development and production and, consequently, their stability in the event of abrupt changes in structural policy or market conditions. This breaks the vicious circle of inertia of the use of obsolete technologies.
4. Optimal diversification of developments and production.
5. Development of international cooperation. The creation of many knowledge-intensive industries is considered a difficult task for domestic enterprises in our country. sectors of the economy of the United States, Western Europe and Asia, may soon leave the domestic industry a chance to produce competitive products.
6. Creation of an effective state mechanism for the dissemination and implementation of innovations and a mechanism for the protection and defense of copyright in relation to intellectual property for scientific and technical achievements. Agro-industrial enterprises serve as an indicator

of the strategic level of economic power of the country, its national status. Adapting science and industry to the conditions of economic reform requires targeted state support for the agricultural sector.

Based on the study of the current state of management of the development of innovative enterprises in the agricultural sector and the analysis of existing methods, we formulate the basic principles of management of this process.

The principle of balance – the need to maintain a stable balance between current and strategic goals of agricultural enterprises; equilibrium between lagging and outpacing market indicators.

The principle of target formation – the priority of setting goals before the implementation of any actions in the agricultural sector.

The principle of measurability – the specification of the goals of the organization, both strategic and tactical, assessment of their quantitative and qualitative parameters.

The principle of hierarchy – the establishment of a certain subordination of goals, indicators, objectives in the implementation of strategic management of the development of innovative enterprises in the agricultural sector.

The principle of cascading – the need for a consistent and interconnected transition from one component of the strategy to another in the process of its development and implementation.

The principle of valuation of innovation – the possibility of valuation of each innovation as a result of managing the development of innovative enterprises in the agricultural sector.

The principle of temporal ordering – the distribution over time of the components of the enterprises: the financial component reflects the results of past activities, personnel and innovation - the innovative potential of agricultural enterprises.

Each principle requires the development of appropriate mechanisms for their implementation.

One of the most important problems of strategic management is related to ensuring the relationship of strategy as a long-term concept of development of agricultural enterprises and short-term decisions. Studies show that solving this problem increases the efficiency of the organization. In addition, the innovative activities of agricultural enterprises should be aimed at achieving the strategic goals of the enterprise through the implementation of current tasks.

The key competencies of innovation-active enterprises in the agricultural sector include: the ability to generate original ideas and ensure the development and commercialization of innovations, ie scientific and creative skills, which are mostly little formalized. However, to achieve the required financial results, innovation requires clear regulation, management and control by senior management. Thus, a balanced state in which a balance is maintained between the innovation strategy and current business processes, can be called a strategic compliance of agricultural enterprises. For effective management of development of innovatively active enterprises of the agrarian sphere creation of the corresponding mechanism at which development it is necessary to be guided by the following initial preconditions is required:

- the existence of a causal link between the strategy of agricultural enterprises and the results of its current activities, ie the effectiveness of strategic efforts is expressed in financial achievements;
- the existence of a link between the overall strategic goals and objectives of the operational level, for the growth of effective activities in general;
- the tool for translating the strategy to the operational level is the development of strategic maps and a system of indicators for different levels of government;

- a balanced system should take into account both current priorities and areas of long-term development, which is expressed in the development of a system of strategic directions for building the innovative potential of agricultural enterprises;

- the main tool for ensuring the long-term development of innovative enterprises in the agricultural sector are innovations in the form of projects, the ultimate goal of which is to increase the efficiency of the enterprise;

- the general purpose of agricultural enterprises is to ensure the growth of its value or capitalization.

The most important stage of managing the development of innovative enterprises in the agricultural sector is the development of strategic goals. The main requirement here is their consistency, which would eliminate inefficient use of resources. If one of the goals hinders the achievement of others, the overall efficiency of agricultural enterprises is reduced.

In accordance with the selected goals, the strategic directions of building innovation potential are determined. For innovation-active enterprises, an important area of building innovation potential is to establish cooperation and establish partnerships with other innovation-active enterprises in the agricultural sector, as well as to establish stable links with universities and research centers for joint research in a particular field. In general, the strategic directions of activity reflect the management's idea of what needs to be done to achieve success and increase the existing innovative potential of agricultural enterprises.

Usually these areas are related to the internal processes of the enterprise, namely:

1) operational excellence – strategic areas that bring current profits to agricultural enterprises. This area is more characterized by innovations called supportive. The task of this area is to strengthen its competitive position and fully unleash the potential of current areas of agribusiness;

2) positional advantage – new promising areas that can bring profit only in the near future. First of all, these are venture areas with their characteristic and active concept formation, as well as the possibility of increasing turnover, a significant amount of investment. This direction corresponds to the innovations called strategic. The main task in this area is to create mechanisms for growth in new areas;

3) promising options for development – emerging areas of agribusiness, the real economic benefits of which can be seen only in the distant future. The task of this area is to identify and prepare promising options for development.

The proposed conceptual approach is based on the concept of short-, medium- and long-term planning, but the main feature of the separation of strategic goals is not time, but the degree of uncertainty inherent in the management decisions of each area. In the theory of innovation management it is accepted to allocate two kinds of uncertainties which need to be considered. Market uncertainty is the possibility of changing the parameters of demand, their incorrect assessment, while technological uncertainty is associated with the possibility of aging of the technologies used, the emergence of new solutions and so on. The relationship between the strategic directions that were identified and the types of uncertainty in strategic innovation management are presented in table 1

*Table 1*

**The relationship between the selected strategic areas and the types of uncertainty of innovation management**

Direction	Market uncertainty	Technological uncertainty
Operational excellence	-	-
Positional advantage	+	-
Promising development options	+	+

M. Porter describes strategy as the organization's activities to achieve excellence: "As a result, differences between companies in value or price arise from many activities that are aimed at creating, producing, selling a product or service. Differentiation occurs during the choice of activity and its results " [6]. The meaning of the strategy is to find a way to stand out from the competitive environment and offer the consumer the unique value of a product or service. A stable strategic position, according to M. Porter, is the result of a system of actions, each of which complements and reinforces each other.

Despite the success of the classical theory of strategic management based on the concept MOS (Mission, Objectives, Strategy), it has a number of disadvantages. One of them is the gap between the long-term vision of the firm and the current actions of employees, ie the lack of a mechanism to ensure the operational connection of the results of current activities with the long-term strategy of the firm. This shortcoming is especially strong in the process of managing the development of innovative enterprises, which are characterized by a significant degree of uncertainty. This shortcoming can be overcome with this conceptual approach, which is based on modern elements of strategic management, adapted to the conditions of knowledge-intensive industries.

**Conclusions.** The proposed conceptual methodology for managing the development of innovative enterprises in the agricultural sector is based on modern concepts of strategic management – Balanced Scorecard, Success Dimensions, Tableau de bord. Many basic assumptions of such models are similar, but the general principle is the same – the use of several dimensions (projections) to assess the effectiveness of activities and management of strategy implementation. The implementation of this methodology requires the allocation of four dimensions (projections) – finance, marketing, internal processes, personnel, which is consistent with the innovative model Balanced Scorecard. However, an additional component is needed in the form of an innovative projection, which reflects the specifics of the activities of innovative enterprises. The level of technology development, as well as technological equipment are the foundation on which depends not only the ability of the enterprise to generate innovations, but also its readiness to develop innovations in production. At the same time, the innovative projection reflects both the level of use of technologies typical for this industry and the degree of competence of the enterprise in them, progress in the use of IT (ie the level of information excellence of enterprises). One of the main advantages of a balanced management system for the development of innovative enterprises in the agricultural sector as a management tool is the ability to design and track causal links both vertically through all five levels and horizontally – the connection of workflows through the parameters inputs and outputs (the principles are somewhat similar to the vertical and horizontal analysis of the balance sheet). Thus, for each company you can identify and evaluate the appropriate settings that allow you to design and create an optimal business model.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Ansoff, I. (2004). Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]. Translation from English. Scientific edition and author's foreword by L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika. 489 p. [in Russian].</p> <p>2. Yermoshenko, M.M., Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv: monohrafiia [The mechanism of development of innovative potential of cluster-united enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].</p> | <p>1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. Науч. ред. и авт. пред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 2004. 489 с.</p> <p>2. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.</p> |
|---|--|

3. Vasylenko, V.O. (2002). *Teoriia ta praktyka rozrobky upravlinskykh rishen: navch. posibnyk* [Theory and practice of management decision development: a textbook]. Kyiv. 420 p. [in Ukrainian].
4. Gryshchenko, I.M. (ed.) (2019). *Rozvytok klasterneho pidpriemntstva u lehkii promyslovosti mista Kyieva: naukoko-praktychna monohrafiia* [Development of cluster entrepreneurship in light industry of Kyiv: scientific and practical monograph]. Kyiv: Svit Uspikhu. 496 p. [in Ukrainian].
5. Burgelman, R.A., Maidigue, M.A. (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois. IRWIN.
6. Cardoza, G. (2003). *Learning and innovation paths in East Asia. Science and Public Policy*. August.
7. Devlin, G., Bleackley, M. (1988). *Strategic Alliances – Guidelines for Success. Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, P. 18–23.
8. Dussauge, P., Garrette, B., Mitchell, W. (2000). *Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 2, P. 99–103.
9. Feldman, V.P., Audretsch, D.B. (1999). *Innovation in Cities: Science based Diversity. Specialization and Localized Competition – European Economic Review*, No. 43, P. 409–429.
10. Freeman, H. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*. Hammond Sworth; Penguin.
3. Василенко В. О. *Теорія та практика розробки управлінських рішень: навч. посібник*. К.: ЦУЛ, 2002. 420 с.
4. *Розвиток кластерного підприємництва у легкій промисловості міста Києва: науково-практична монографія*. За наук. ред. д-ра екон. професора, академіка НАПН України І. М. Грищенка. К.: Світ Успіху, 2019. 496 с.
5. Burgelman R. A., Maidigue M. A. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois. IRWIN, 2004.
6. Cardoza G. *Learning and innovation paths in East Asia. Science and Public Policy*. 2003. August.
7. Devlin G., Bleackley M. *Strategic Alliances – Guidelines for Success. Long Range Planning*. 1988. Vol. 21, № 5. P. 18–23.
8. Dussauge P., Garrette B., Mitchell W. *Learning from Competing Partners: Outcomes and Durations of Scale and link Alliances in Europe, North America and Asia. Strategic Management Journal*. 2000. Vol. 21, № 2. P. 99–103.
9. Feldman V. P., Audretsch D. B. *Innovation in Cities: Science based Diversity. Specialization and Localized Competition – European Economic Review*. 1999. № 43. P. 409–429.
10. Freeman H. *The Economics of Industrial Innovation*. Hammond Sworth; Penguin, 1974.

УДК 334.012.32/.33:656.13

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.10

Даниїл В. Лапоног

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна*  
**АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА НА РИНКУ ПОСЛУГ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ**

*Статтю присвячено актуальним дослідженням у сфері розвитку системи державно-приватного партнерства на ринку автомобільного транспорту. Результати аналізу світового досвіду функціонування систем державно-приватного партнерства свідчать, що ефективна взаємодія між державою та бізнесом на різних рівнях (національному, субнаціональному та регіональному) дозволяє залучити та ефективно розподілити інвестиційні ресурси, що сприяє створенню нових робочих місць, покращенню інфраструктури та якості життя в країні загалом. Обґрунтовано, що одним із ключових факторів, які здійснюють суттєвий вплив на розвиток ринку державно-приватного партнерства, є рівень інституалізації. Доведено, що цей фактор, у поєднанні з політичними умовами та особливостями ринку капіталу, стимулюють формування партнерських відносин. Більш того, законодавчо закріплені регулятивні та нормативні взаємодії формують плацдарм для подальшого розвитку державно-приватного партнерства, насамперед, завдяки отриманню позитивного досвіду в разі успішної реалізації спільних проєктів, створення дорожніх карт та уніфікованих процедур і процесів, спрямованих на спрощення відносини між приватним сектором та державою. Також зазначається, що інституційний фактор у поєднанні зі стратегічними цілями держави впливає на формування та легітимацію ринків державно-приватного партнерства. Обґрунтовано, що через моделі співпраці державно-приватного партнерства державний сектор може використовувати ресурси приватних компаній, стимулюючи тим самим розвиток інфраструктури та підвищуючи ефективність і результативність ринку послуг автомобільного транспорту. Встановлено, що метою інституціоналізації програм державно-приватного партнерства у сфері послуг автомобільного транспорту є підвищення рівня мотивації для приватного сектору та залучення до надання послуг дорожньої мережі на основі контрактів державно-приватного партнерства, що сприятиме покращенню якості надання автомобільних послуг через залучення приватних інвестицій.*

**Ключові слова:** державно-приватне партнерство; інституалізація; програми; автомобільний транспорт; співпраця; кооперація; ринок послуг автомобільного транспорту.

Даниїл В. Лапоног

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Украина*  
**АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА НА РЫНКЕ УСЛУГ АВТОМОБИЛЬНОГО ТРАНСПОРТА**

*Статья посвящена актуальным исследованиям в области развития системы государственно-частного партнерства на рынке автомобильного транспорта. Результаты анализа мирового опыта функционирования систем государственно-частного партнерства свидетельствуют, что эффективное взаимодействие между государством и бизнесом на разных уровнях (национальном, субнациональном и региональном) позволяет привлечь и эффективно распределить инвестиционные ресурсы, способствует созданию новых рабочих мест, улучшению инфраструктуры и качества жизни в стране в целом. Обосновано, что одним из ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на развитие рынка государственно-частного партнерства, является уровень институционализации. Доказано,*

что этот фактор, в сочетании с политическими условиями и особенностями рынка капитала, стимулируют формирование партнёрских отношений. Более того, законодательно закреплённые регулятивные и нормативные взаимодействия, формируют плацдарм для дальнейшего развития государственно-частного партнёрства, прежде всего, за счёт получения положительного опыта в случае успешной реализации совместных проектов, создания дорожных карт и унифицированных процедур и процессов, направленных на упрощение отношений между частным сектором и государством. Также отмечено, что институциональный фактор в сочетании со стратегическими целями государства влияет на формирование и легитимацию рынков государственно-частного партнёрства. Обосновано, что через модели сотрудничества государственно-частного партнёрства государственный сектор может использовать ресурсы частных компаний, стимулируя тем самым развитие инфраструктуры и повышая эффективность и результативность рынка услуг автомобильного транспорта. Установлено, что целью институционализации программ государственно-частного партнёрства в сфере услуг автомобильного транспорта является повышение уровня мотивации для частного сектора и привлечения к предоставлению услуг дорожной сети на основе контрактов государственно-частного партнёрства, что будет способствовать улучшению качества предоставления автомобильных услуг за счёт частных инвестиций.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнёрство; институционализация; программы; автомобильный транспорт; сотрудничество; кооперация; рынок услуг автомобильного транспорта.

**Danyil V. Laponoh**

*Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine*

### **EVALUATING THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP DEVELOPMENT TRENDS IN THE ROAD TRANSPORT SERVICES MARKET**

*The article seeks to provide insights into contemporary research in public-private partnership development in the road transport market. The study reviews a range of world public-private partnership best practices which demonstrate that effective interaction between government and business at different levels (national, subnational and regional) allows to attract and allocate investment resources more effectively, thus contributing to creating new jobs, promoting better infrastructure development and enhancing the overall quality of life in the country. It is argued that among the key factors boosting the public-private partnership market development the most significant is the level of institutionalization. It is also asserted that this factor, in combination with the relevant political environment and the capital market specifics, facilitates building successful partnerships. Moreover, government initiatives together with legal and regulatory interaction frameworks shape solid foundation to encourage further public-private partnership development by gaining positive effects from successful implementation of such partnerships, designing roadmaps and unified standard procedures and processes aimed at simplifying the relationships between the private sector and the government. Apart from the above, it is highlighted that the institutional factor aligned with the government strategic goals affects the formation and legitimation of public-private partnership markets. The study also provides argument that through the models of public-private partnerships the public sector can benefit, in the first place by utilizing resources of private companies, thus fostering further infrastructure development and raising the effectiveness and efficiency of road transport services market. The findings reveal that the purpose of public-private partnership programs institutionalization in the sector of road transport services is to enhance government motivation to attract private investment and offer new road network services based on public-private partnership contracts which will contribute to ensure the quality of road services.*

*Keywords: public-private partnership; institutionalization; programs; road transport; collaboration; cooperation; road transport services market.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні світова практика державно-приватних партнерських відносин демонструє широке застосування в першу чергу через свою здатність подолати обмеження, пов'язані з недостатністю обсягів державних ресурсів для модернізації, реконструкції та розвитку виробничої і соціальної інфраструктури. Крім того, залучення приватного сектору надає можливість більш ефективно застосувати організаційний ресурс з належним досвідом управління в різних сферах господарювання. За своєю природою державно-приватні партнерські відносини спрямовано на стимулювання уряду залучати приватний сектор до взаємозалежних відносин, які вимагають належних гарантій та добре продуманого механізму управління з метою надання послуг соціально-інфраструктурного характеру.

Світова практика розвитку державно-приватного партнерства демонструє доцільність співпраці держави та приватного сектору в соціально значущих сферах економіки, які є капіталомісткими і малоприбутковими. До таких сфер, в першу чергу, відносяться транспортна галузь, автомобільні дороги, енергетика (особливо впровадження та розробка альтернативних джерел енергії), системи життєзабезпечення міст та селищ, сфера охорони здоров'я, освіта, видобуток корисних копалин та телекомунікації. Зазначені напрямки є основними для співпраці держави і приватного сектора в усьому світі.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** В сучасній економічній науці велика кількість наукових праць висвітлює питання розвитку системи державно-приватного партнерства. Зокрема аналізування тенденцій розвитку системи державно-приватного партнерства на ринку послуг автомобільного транспорту обґрунтовано як зарубіжними С. Casady, К. Eriksson, R. Levitt, W. Scott, A.J. South, R.E. Levitt та G.P.M.R. Dewulf, Д. Норт так і вітчизняними вченими І. Брайловський, І. Грищенко, Л. Ганущак-Єфіменко, Я. Кузьмінов, О. Ніфатова, М. Шкода, В. Щербак.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження аналізування тенденцій розвитку системи державно-приватного партнерства на ринку послуг автомобільного транспорту.

**Результати дослідження.** Як механізм залучення приватних інвестицій до розробки та реалізації інфраструктурних проєктів, ДПП отримало поштовх для свого розвитку в рамках створення у 1992 році у Великобританії «Ініціатив приватного фінансування». Відповідно до цих ініціатив було передбачено передачу приватному сектору функції фінансування будівництва, реконструкції, експлуатації, управління об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури, які перебували в державній власності. Реалізацію цих ініціатив було досягнуто за рахунок прийняття відповідного закону «Про ініціативи приватного фінансування» [1], який надав можливість приватному сектору долучитись до публічних послуг за допомогою чітко визначених умов. З того часу уряди багатьох країн світу імплементують досвід залучення приватних інвестицій та організаційного потенціалу приватного сектору, здатного здійснювати ефективне управління ризиками при реалізації інфраструктурних проєктів за допомогою ДПП [2].

За даними ЕРЕС – Європейського центру експертизи ДПП – за період з 1992 по 2020 рр. у Великобританії було реалізовано 1031 інфраструктурний проєкт в рамках ДПП на загальну суму 160 млрд євро [3,4]. У галузевому розрізі найбільша кількість проєктів припадає на сферу освіти – 331 проєкт та сферу охорони здоров'я – 291 проєктів. У вартісному вираженні, сферою з найбільшою кількістю приватних інвестицій є транспорт (рис. 1).

Як результат, сьогодні програму розвитку ДПП в Великобританії можна вважати зрілою: середня кількість інфраструктурних проєктів ДПП дорівнює 15, більшість з яких реалізується в сфері соціальної інфраструктури.



Джерело: побудовано на основі даних European PPP Expertise Centre (EPEC) [2, 3].

**Рис. 1. Загальна вартість проєктів ДПП у Великобританії (1992–2020 рр.) за секторами економіки, млрд євро**

Успіх Великобританії сприяв введенню і розвитку ДПП в багатьох країнах з ринковою економікою, особливо в таких, як Німеччина, Франція, Іспанія, Ірландія, Португалія, Нідерланди, США.

З метою усвідомлення світових тенденцій розвитку ДПП, проведемо аналіз приватних інвестицій у розвиток інфраструктури. Так, за даними Світового Банку, у 2019 році загальний обсяг приватних інвестицій становили 96,7 млрд дол. США в рамках реалізації 409 проєктів, що є нижчим на 3% від рівня 2018 року (рис. 2).



Джерело: [2].

**Рис. 2. Кількісний та вартісний обсяг приватних інвестицій в інфраструктурні проєкти в динаміці за 2010–2019 рр.**

Транспортний сектор продовжував випереджати енергетичний сектор, залучивши 47,8 млрд дол. США за 123 проєктами. Енергетичний сектор отримав 40,1 млрд дол. США на 169 проєктів, що становить 41% інвестиційних вкладень у 2019 році від загального обсягу. Сектор з переробки твердих відходів отримав 4,7 млрд дол. США на 64 проєкти, а водний сектор залучив 4,0 млрд дол. США на 51 проєкт, тоді як телекомунікаційний сектор отримав 174 млн дол. США на три проєкти.

У транспортному секторі найбільші приватні інвестиції отримав Китай (28,4 млрд дол. США), далі – Індія (6,7 млрд дол. США) та Росія (3,4 млрд дол. США). Більше половини інвестицій (59 %) в транспортному секторі сектору припадає на автодороги, розмір яких у 2019 році склав 28,4 млрд дол. США на 90 проєктів. Крім того, приватні інвестиції були на 7 проєктів інфраструктури аеропортів на суму 3,9 млрд дол. США, 9 проєктів в сфері залізничного транспорту на загальну суму 10,6 млрд дол. США та 17 портових проєктів на суму 4,9 млрд дол. США [5, 6].

В той же час, звіт про участь приватного сектору в інфраструктурі за перше півріччя 2020 року, демонструє різке падіння обсягів інвестицій майже по всім секторам, що пояснюється негативним впливом світової пандемії COVID-19.

З початку 2020 року діючі інфраструктурні проєкти були затримані або скасовані через порушення ланцюга поставок, обмеження судноплавства, посилення макроекономічної турбулентності, негативний економічний прогноз, що своєю чергою, негативно вплинуло на потік приватних інвестицій. Слід чекати, що такі наслідки суттєво впливатимуть на сектор приватних інвестицій в найближчому майбутньому [6].

Так, обсяг інвестицій в транспортний сектор у першому півріччі 2020 року склав 4,5 млрд дол. США за 17 проєктами, що на 82% менше, ніж в першій половині 2019 року. Індія отримала найбільший обсяг приватних інвестицій (1,2 млрд дол. США), далі слідує Бангладеш (861 млн дол. США). Підсектор автодоріг, інвестиції в який домінують в транспортному секторі, в першій половині 2020 року впали на 79% і склали 4,1 млрд дол. США. У 2020 році відбулося значне зменшення інвестицій у транспортні проєкти Китаю, Туреччини, Індії, Колумбії, Росії та Бразилії – країн, які зазвичай є лідерами за обсягом приватних інвестицій в транспортний сектор. Це пов'язано зі зменшенням надходжень від оплати за користування, зменшенням обсягів пересування населення внаслідок обмежень, пов'язаних із запобіганням розповсюдження COVID-19. Ризики зниження платоспроможності змусив держави та приватних інвесторів скоротити інвестиції в рамках ініціативи Китаю «Пояс і шлях», яка стимулювала багато транспортних проєктів країн, що розвиваються.

В той же час, потреба в розвитку інфраструктури під час пандемії тільки зростає. Цифрове підключення, утилізація твердих побутових відходів (особливо клінічних) є ключовим фактором боротьби з пандемією та подолання її наслідків. Більш традиційні сектори інфраструктури, такі як енергетика та транспорт, також мають важливе значення для того, щоб забезпечити надходження важливих запасів у ті райони, де вони найбільш потрібні.

Отже, аналіз динаміки інвестицій приватного сектору в світі дозволив виокремити наступні тенденції:

- регіонами з найбільшою кількістю інфраструктурних проєктів, що фінансуються на міжнародному рівні, є країни Латинської Америки (ЛАС) та Європи і Центральної Азії (ЕСА);

- основними спонсорами інвестиційних вкладень є країни Європи і Центральної Азії (ЕСА) та Китай;

- останні 5 років спостерігається тенденція до зниження рівня приватних інвестицій в інфраструктурні проєкти країн Європи і Центральної Азії, що головним чином пов'язано зі скороченням обсягів інвестицій в Туреччині. Незважаючи на невеликий обсяг інвестицій у 2019 році серед країн, які отримували інвестиції від приватного сектору були Білорусь, Сербія, Вірменія, Грузія, Казахстан та Україна;

- рівень інвестицій у Південній Азії, Близькому Сході та Північній Африці залишається незмінним;

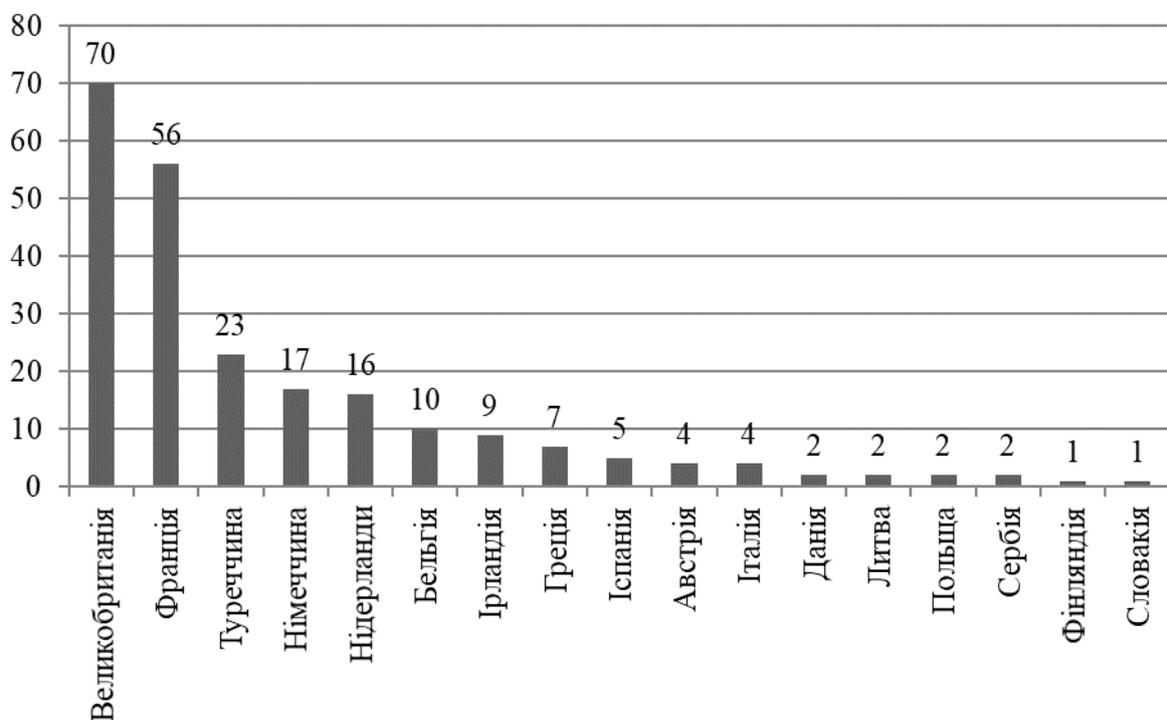
- транспорт залишається домінуючим сектором для приватних інвестицій та складає половину глобальних інвестиційних вкладень;

- інвестиції в енергетичний сектор мають тенденцію до зростання. Із 150 проєктів з виробництва електроенергії у 2019 році 136 були у відновлювані джерела енергії, що становило 91% усіх нових проєктів з виробництва електроенергії. За обсягами інвестицій на відновлювані джерела енергії припадає 62% інвестицій у виробництво електроенергії;

- у загальному обсязі наданих інвестицій у фінансування інфраструктурних проєктів, приватні інвестиції склали 62% у 2019 році, що на 3% більше у порівнянні з показником 2018 року.

Варто зауважити, що ринку ДПП притаманні процеси коливальності, що пов'язано як зі світовими економічними тенденціями, так і з іншими зовнішніми чинниками, такими, як, наприклад, як наслідки пандемії.

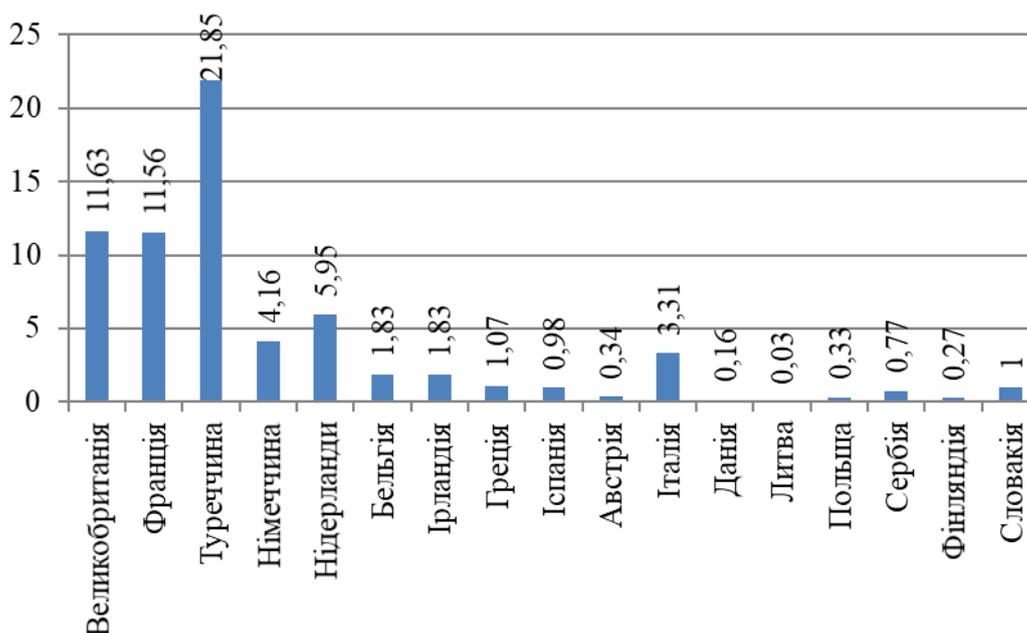
Аналіз європейського ринку ДПП за останні 5 років в розрізі країн-учасниць Європейського центру експертизи ДПП показав, що Великобританія залишає за собою лідируючі позиції за кількісним показником (рис. 3). Також серед країн з високою кількістю проєктів за участі ДПП слід відзначити Францію, Туреччину та Німеччину.



Джерело: European PPP Expertise Centre (EPEC) [2,3].

Рис. 3. Кількість проєктів ДПП в країнах ЄС за період 2015–2019 рр.

За вартістю укладених угод в рамках ДПП за період з 2015 по 2019 рр. перше місце займає Туреччина, яка у рамках ДПП реалізувала такі інфраструктурні проекти, як будівництво нового аеропорт у м. Стамбул, Євразійського тунелю та ін. На другому місці після Туреччини знаходиться Великобританія та Франція, далі йдуть Нідерланди (рис. 4). Інші країни мають значно нижчі показники як за кількістю, так і за вартістю проектів за участю ДПП.



Джерело: *European PPP Expertise Centre (EPEC)* [2; 3].

Рис. 4. Вартість проектів ДПП в країнах ЄС за період 2015–2019 рр., млрд євро

Як і загальносвітова тенденція домінування транспортного сектору за обсягом залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури, європейський ринок ДПП у розрізі секторів демонструє схожу тенденцію. Впродовж останніх 5-ти років транспортний сектор, не зважаючи на загальну тенденцію до скорочення обсягів фінансування за підтримки ДПП, значно домінує серед інших секторів.

У 2019 році транзакції в транспортному секторі склали понад 6 млрд євро (7 млрд євро в 2018 році). Десять транспортних проектів за участю ДПП було завершено.

З метою моніторингу досвіду та якості функціонування системи державно-приватного партнерства країн-членів ЕРЕС та формування уніфікованого механізму та процедури реалізації державно-приватних партнерських відносин, Європейським центром експертизи ДПП у 2014 році було ініційовано збір інформації щодо найкращих практик в сфері ДПП.

Впродовж останніх 20-ти років, для розвитку ДПП країнами-членами Європейського центру експертизи були проведені інституційні та адміністративні реформи, спрямовані на зміцнення їх спроможності здійснювати ефективне управління проектами ДПП. Особливістю такого реформування було створення підрозділів (агенцій) ДПП, форма та функції яких різняться в залежності від політики та інституційно-адміністративних особливостей держав-членів ЕРЕС.

Агенції ДПП, створені в рамках державної програми, за прикладом країн-членів ЕРЕС, можуть функціонувати на різних рівнях (національному, субнаціональному, регіональному) та в різних секторах. Такі підрозділи можуть бути створені в межах

галузевого міністерства або як окрема установа чи як окремий суб'єкт господарювання з частковою державною власністю.

Слід відмітити, що специфічні для певної галузі агенції ДПП здебільшого мають приналежність до галузевого міністерства. Так, наприклад, галузеві міністерства Франції мають значну автономію у питаннях організації процесу ДПП в таких секторах, як юстиція, охорона здоров'я, вища освіта, залізничний транспорт. У Німеччині спеціалізоване агентство розвитку ДПП у дорожньому секторі, створено на базі Міністерства транспорту.

**Висновки.** Інституалізації державних програм за участю ДПП може здійснюватися по різному. Так, наприклад, на національному рівні можливі на ступні варіанти:

- існування агенції ДПП у складі основних міністерств;
- підпорядкування агенції ДПП галузевим міністерствам
- існування агенції ДПП як окремої установи.

На субнаціональному рівні також існують варіанти функціонування агенції ДПП у складі департаменту фінансів, або як окремої установи.

На регіональному рівні, агенції ДПП підпорядковуються місцевому уряду.

Крім агенції ДПП, інструментами інституалізації державно-приватних партнерських відносин на різних рівнях виступають такі структури як: на національному рівні – центри експертизи ДПП, форуми ДПП для приватного сектору, міжвідомчі комітети ДПП, державні служби статистики, державні фінансові установи; на субнаціональному рівні – інфраструктурні комітети; на регіональному рівні – місцеві аудиторські державні органи.

Функції регіональних агенцій ДПП можуть іноді співпадати з функціями агенція на національному або субнаціональному рівнях.

Слід відмітити, що сфери діяльності та функції агенцій ДПП в різних країнах та на різних рівнях істотно відрізняються. Однак ключовим моментом є необхідність та доцільність існування підрозділу ДПП в рамках програми уряду щодо залучення приватних інвестицій до інфраструктурних державних проєктів. Крім того, діяльність підрозділу ДПП, зазвичай, спрямована не тільки на залучення приватних інвестицій у реалізацію державних інфраструктурних проєктів, а й на вибір найоптимальніших та найбільш життєздатних проєктів з подальшим супроводом та експертизою.

Слід також враховувати той факт, що ускладнення успішності реалізації системи державно-приватних партнерських відносин на різних рівнях (національному, субнаціональному, регіональному) може бути пов'язано з нерозвиненістю інституційного середовища, відсутністю компетенції і належного досвіду у представників органів влади, комплексним характером контрактів і тривалими термінами їх реалізації. Ряд європейських країн у період становлення та інституалізації ДПП демонстрували певну кількість достроково припинених проєктів або проєктів, реалізованих в умовах істотного перегляду контрактів. Цей досвід говорить про те, що крім розробки дієвої програми ДПП, яка частково відображатиме ефективність певного підрозділу ДПП, слід враховувати багато інших зовнішніх факторів, які впливатимуть на потенціал ДПП і його визнання серед інвесторів.

## References

## Література

1. Casady, C., Eriksson, K., Levitt, R., Scott, W. (2018). Examining the State of Public-Private Partnership (PPP) Institutionalization in the United States. *Engineering Project Organization Journal*. No. 8. P. 177–198. DOI: 10.25219/epoj.2018.00109.

1. Casady C., Eriksson K., Levitt R., Scott W. Examining the State of Public-Private Partnership (PPP) Institutionalization in the United States. *Engineering Project Organization Journal*. 2018. No. 8. P. 177–198. DOI: 10.25219/epoj.2018.00109.

2. European PPP Expertise Centre (EPEC) (2019). Market Update Review of the European PPP Market in 2019. Retrieved from: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2019\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf)
3. European PPP Expertise Centre (EPEC) (2014). Establishing and Reforming PPP Units: Analysis of EPEC Member PPP Units and Lessons Learnt. Washington, DC: World Bank Group.
4. Private Participation in Infrastructure (PPI) (2019). Annual year report 2019. World Bank Group. Retrieved from: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>.
5. Private Participation in Infrastructure (PPI) (2020). Half year report 2020. World Bank Group. Retrieved from: [https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI\\_2020\\_Half-Year\\_Update.pdf](https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_Half-Year_Update.pdf)
6. Mrak, M. (2014). Institutionalization of PublicPrivate Partnership: Global Experiences and the Basic Outlines of a Proposal for Slovenia. *Central European Public Administration Review*, Vol. 4, No. 1, P. 91–103.
7. South, A.J., Levitt, R.E., Dewulf, G.P.M.R. (2015). Dynamic stakeholder networks and the governance of PPPs. In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Public-Private Partnerships*.
8. Farquharson, E., Torres de Mastle, C., Yescombe, E.R., Encinas, J. (2011). How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington, DC: World Bank.
9. Hanushchak-Iefimenko, L.M., Shcherbak, V.H. (2016). Rozvytok innovatyvnoho pidpriemnytstva na zasadakh klasternoї orhanizatsii [Development of innovative entrepreneurship on the basis of cluster organization]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, No. 11, P. 88–96 [in Ukrainian].
10. Jooste, S.F., Scott, W.R. (2012). The public-private partnership enabling field: evidence from three cases. *Administration & Society*, Vol. 44, No. 2, P. 149–182.
11. Mrak, M. (2014). Institutionalization of PublicPrivate Partnership: Global Experiences and the
2. European PPP Expertise Centre (EPEC). Market Update Review of the European PPP Market in 2019. URL: [https://www.eib.org/attachments/epec/epec\\_market\\_update\\_2019\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2019_en.pdf)
3. European PPP Expertise Centre (EPEC). Establishing and Reforming PPP Units: Analysis of EPEC Member PPP Units and Lessons Learnt. Washington, DC: World Bank Group, 2014.
4. Private Participation in Infrastructure (PPI). Annual year report 2019. World Bank Group. URL: <https://ppi.worldbank.org/en/ppi>.
5. Private Participation in Infrastructure (PPI). Half year report 2020. World Bank Group. URL: [https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI\\_2020\\_Half-Year\\_Update.pdf](https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/PPI_2020_Half-Year_Update.pdf).
6. Mrak M. Institutionalization of PublicPrivate Partnership: Global Experiences and the Basic Outlines of a Proposal for Slovenia. *Central European Public Administration Review*. 2014. Vol. 4, No. 1. P. 91–103.
7. South A. J., Levitt R. E., Dewulf G. P. M. R. Dynamic stakeholder networks and the governance of PPPs. In: *Proceedings of the 2nd International Conference on Public-Private Partnerships*. 2015.
8. Farquharson E., Torres de Mastle C., Yescombe E. R., Encinas J. How to Engage with the Private Sector in Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington, DC: World Bank, 2011.
9. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г. Розвиток інновативного підприємництва на засадах кластерної організації. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11. С. 88–96.
10. Jooste S. F., Scott W. R. The public-private partnership enabling field: evidence from three cases. *Administration & Society*. 2012. Vol. 44, No. 2. P. 149–182.
11. Mrak M. Institutionalization of PublicPrivate Partnership: Global

- Basic Outlines of a Proposal for Slovenia. *Central European Public Administration Review*, Vol. 4, No. 1, P. 91–103.
12. Reeves, E., Palcic, D., Flannery, D., Geddes, R.R. (2017). The determinants of tendering periods for PPP procurement in the UK: an empirical analysis. *Applied Economics*, Vol. 49, No. 11, P. 1071–1082.
13. Acerete, B., Gasca, M., Stafford, A., Stapleton, P. (2015). A comparative policy analysis of healthcare PPPs: Examining evidence from two Spanish regions from an international perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, Vol. 17, Iss. 5. P. 502–518. <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1010789>.
14. Zhang, Xueqing & Soomro, Mohsin (2015). Failure Path Analysis with Respect to Private Sector Partners in Transportation Public-Private Partnerships. *Journal of Management in Engineering*, No. 32. 04015031. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000384.
15. Програма державно-приватного партнерства у дорожній галузі [Public-private partnership program in the road industry]. Retrieved from: <https://roadppp.in.ua/> [in Ukrainian].
16. Official site of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture in Ukraine. Програма державно-приватного партнерства у дорожній галузі [Public-private partnership projects]. Retrieved from: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=d8dfdda6-434c-435e-8de3-44f23d101f7a&tag=ZagalniiOgliadDerzhavno-privatnogoPartnerstva> [in Ukrainian].
17. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX [About the concession: Law of Ukraine of October 3, 2019 № 155-IX]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text> [in Ukrainian].
18. Fedorova, E.A., Dovzhenko, S.E., Gurina, V.A. (2013). Analysis of factors influencing the efficiency of public-private partnership in Russia. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, No. 13, P. 2–15.
- Experiences and the Basic Outlines of a Proposal for Slovenia. *Central European Public Administration Review*. 2014. Vol. 4, No. 1. P. 91–103.
12. Reeves E., Palcic D., Flannery D., Geddes R. R. The determinants of tendering periods for PPP procurement in the UK: an empirical analysis. *Applied Economics*. 2017. Vol. 49, No. 11. P. 1071–1082.
13. Acerete B., Gasca M., Stafford A., Stapleton P. A comparative policy analysis of healthcare PPPs: Examining evidence from two Spanish regions from an international perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*. 2015. Vol. 17, Iss. 5. P. 502–518. URL: <https://doi.org/10.1080/13876988.2015.1010789>.
14. Zhang Xueqing & Soomro Mohsin. Failure Path Analysis with Respect to Private Sector Partners in Transportation Public-Private Partnerships. *Journal of Management in Engineering*. 2015. No. 32. 04015031. DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000384.
15. Програма державно-приватного партнерства у дорожній галузі. URL: <https://roadppp.in.ua/>
16. Проекти державно-приватного партнерства. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства в Україні. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=d8dfdda6-434c-435e-8de3-44f23d101f7a&tag=ZagalniiOgliadDerzhavno-privatnogoPartnerstva>.
17. Про концесію: Закон України від 03.10.2019 № 155-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text>.
18. Fedorova E. A., Dovzhenko S. E., Gurina V. A. Analysis of factors influencing the efficiency of public-private partnership in Russia. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*. 2013. No. 13. P. 2–15.

УДК 658.8

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.11

**Антон П. Салюк**

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*

**МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТВОРЕННЯ БРЕНДУ  
ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО ОЦІНЮВАННЯ**

*Статтю присвячено актуальним аспектам створення бренду підприємства як сукупності функцій управління атрибутами торгової марки, що ґрунтується на діагностуванні етапу життєвого циклу бренду. Підкреслено важливість впровадження управлінських рішень щодо створення та просування бренду залежно від конкретного етапу його життєвого циклу, а також вказується на необхідність зважати на його стан у конкретний період часу та силу домінування на ринку. З огляду на зазначене вище, пропонується виділення таких чотирьох етапів життєвого циклу бренду: «впровадження», «розвиток», «стабілізація» та «згасання». Прийняття відповідних управлінських рішень дозволить швидко та коректно реагувати на зміни у внутрішньому та навколишньому середовищі підприємства та без надлишкових фінансових та/або часових витрат упроваджувати ті чи інші процеси щодо управління брендом. Послідовність діагностування етапів життєвого циклу бренду пропонується проводити за поетапним алгоритмом, що реалізується шляхом врахування експертних оцінок, виокремлення певних атрибутів бренду, ув'язки цих показників між собою, визначення значущості обраних критеріїв та проведення кластеризації об'єктів для визначення груп, до яких доцільно віднести поточний стан бренду підприємства. Комплексний підхід до створення та управління брендами пропонується реалізовувати через синтез системного, субстратного, процесного та ситуаційного підходів. Такий підхід дасть можливість ефективно виконувати функції управління та дозволить створити конкурентоспроможний бренд на будь-якому етапі його існування.*

**Ключові слова:** маркетинг; бренд; брендинг; життєвий цикл.

**Антон П. Салюк**

*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,  
Украина*

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СОЗДАНИЯ БРЕНДА  
ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕГО ОЦЕНИВАНИЕ**

*Статья посвящена актуальным аспектам создания бренда предприятия как совокупности функций управления атрибутами торговой марки, которая основывается на диагностике этапа жизненного цикла бренда. Подчеркивается важность внедрения управленческих решений относительно создания и продвижения бренда в зависимости от конкретного этапа его жизненного цикла, а также указывается на необходимость обращать особое внимание на состояние бренда в конкретный период времени и силе доминирования на рынке. В связи с этим предлагается выделять четыре этапа жизненного цикла бренда: «внедрение», «развитие», «стабилизация» и «угасание». Принятие соответствующих управленческих решений позволит быстро и корректно реагировать на изменения во внутренней и окружающей среде предприятия и без лишних финансовых и/или временных затрат внедрять те или иные процессы по управлению брендом. Последовательность диагностирования этапов жизненного цикла бренда предлагается проводить с помощью поэтапного алгоритма, который реализуется путём учёта экспертных оценок, выделения определённых атрибутов бренда, увязки этих показателей между собой, определения значимости выбранных критериев и проведения кластеризации*

объектов для определения групп, к которым следует отнести текущее состояние бренда предприятия. Комплексный подход к созданию и управлению брендами предлагается реализовывать через синтез системного, субстратного, процессного и ситуационного подходов. Такой подход обеспечит возможность эффективно осуществлять функции управления и позволит создать конкурентоспособный бренд на любом этапе его существования.

**Ключевые слова:** маркетинг; бренд; брендинг; жизненный цикл.

**Anton P. Saliuk**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*

#### METHODOLOGICAL FRAMEWORK

#### FOR CREATING AND EVALUATING A COMPANY BRAND

*The article provides insights into the contemporary issues of company brand creation as a set of management functions to develop brand attributes based on the brand life cycle assessment. The study focuses on the importance of implementing management decisions as to brand creation and promotion subject to the specific stage of its life cycle as well as on the need to pay special emphasis to current position of a brand in a particular time period and the power of its market dominance. From this perspective, the study identifies the following four stages of a brand life cycle: "implementation", "development", "stabilization" and "decline". Making appropriate management decisions will enable a prompt and relevant response to changes in the company internal and external environment as well as contributes to implementing certain processes for effective brand management without excessive financial costs and/or waste of time. A step-by-step algorithm of brand life cycle evaluation is suggested to be carried out using expert assessments, identifying specific brand attributes, linking these indicators together, assessing the significance of selected criteria, and clustering objects to group them by current company brand position. A proposed integrated approach to brand creation and management should be implemented through the synthesis of systemic, substrate, process-based and situational approaches. This integrated approach will enable more effective management performance and will contribute to building a competitive brand at any stage of its life cycle.*

**Keywords:** marketing; brand; branding; life cycle.

**Постановка проблеми.** Останні десятиліття конкуренція в площині брендів виходить на перший план ринкової боротьби; витісняючи на другу позицію конкуренцію обсягами продажів, чи охоплення ринків. Капіталізація компанії Tesla на сьогоднішній день зростає і скоро перевищить капіталізацію усіх інших світових виробників авто. Це відбувається через зростаючу популярність бренду цього виробника електромобілів, обсяги випуску продукції якого далекі від конкурентів. Зумовлено це амбітними планами та комунікаційною політикою відносно цих планів, яку проводить компанія та її головний виконавчий директор Ілон Маск.

Відповідно до цього, беручи до уваги приклади інших відомих брендів, для новостворених підприємств, при постановці конкретних цілей, є актуальним створення власного бренду та коректна оцінка його стану та вартості[5]. У зв'язку з цим постає необхідність усвідомлення повного та обґрунтованого процесу створення та просування брендів підприємств [1–4].

Досягнення такої мети потребує чіткого виконання плану та впровадження управлінських функцій в ході створення бренду, які будуть ґрунтуватися на оцінці бренду, та діагностуванні етапу його життєвого циклу, що дасть змогу приймати ефективні рішення в

ході брендингової діяльності. Недостатнє теоретичне опрацювання цієї проблеми зумовило актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** На теперішній час процесні підходи щодо створення бренду підприємства відображені в роботах: К. Келлера, О. Власенко, А. Длигач, О. Зозульова та інших.

Проблематика теоретичних положень оцінки бренду в роботах П. Дойля, Т. Загорної, О. Кендюхова, К. Ларіної, В. Пустотіна.

Поширення глобалізації економічного простору, прискорення процесів цифровізації та інтеграції, створення електронного суспільства та розумних просторів та речей зумовлюють актуальність продовження наукових досліджень в вищевказаній сфері.

**Метою дослідження** є удосконалення методичного забезпечення створення бренду підприємства та його оцінки.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Друга декада двадцять першого століття ознаменувалась новою ерою віртуального простору. Перехід з відчутної сфери у цифрову корінним образом вплинув на соціально-економічний устрій у світі. Розвиток, широка доступність в будь-якій точці планети та значне здешевлення технологій, в особливості цифрових, створюють підґрунтя для стрімкого розповсюдження та домінування організацій в мережах інтернет. Перед світовими корпораціями відкритий необмежений простір присутності в онлайн світі та залучення до свого веб-представництва якомога більшої кількості споживачів для створення та зростання власного бренду.

Умови створення бренду підприємства постійно змінюються та прогресують разом з науково-технічним прогресом та змінами в соціокультурній сфері життєдіяльності індивідів – споживачів брендової продукції. Така ситуація пояснює важливість осучаснення методичних підходів до створення та оцінки бренду, щоб залишатись конкурентоспроможним на ринку товарів та послуг [5].

Створення бренду підприємства не характеризується кінцевістю процесу [7]. Це постійне відтворення зусиль, що починаються з виведення бренду на ринок та його просування, а також управління брендинговою діяльністю з урахуванням кризових умов, занепадів та поточного стану навколишнього середовища.

Реалізація підходів до створення бренду лежить насамперед через оцінку бренду, а саме через діагностування етапу його життєвого циклу і реалізації відповідних управлінських рішень.

Однією з передумов створення ефективної стратегії розвитку бренду підприємства є визначення етапу його життєвого циклу. Відповідність конкретному етапу багато в чому визначається контрольованими компанією факторами: застосовуваної маркетинговою стратегією і масштабом вкладених в неї зусиль. Отже, цілком очевидним та актуальним стає розробка економічно обґрунтованого інструментарію діагностування етапу життєвого циклу бренду підприємства, що дасть змогу маркетологам та бренд-менеджерам оперативно та точно проводити аналіз поточного стану бренду, оптимізуючи використання фінансових та людських ресурсів організації [5–7].

Визначення етапу життєвого циклу бренду варто проводити на основі послідовності таких етапів [8–10]:

1. Експертне оцінювання етапів життєвого циклу бренду підприємств на основі типових умов і шкали результатів.

2. Формування системи показників для діагностування етапу життєвого циклу бренду на основі його таких складових: товар та його атрибут, образ бренду, його сутність, відданість та вартість бренду. Включення цих показників до групи найбільш впливових з метою подальшої кластеризації об'єктів.

3. Проведення кластеризації підприємств за допомогою ієрархічного методу.

4. Діагностування етапу життєвого циклу бренда за результатами проведення дискримінантного аналізу.

5. Ідентифікація підприємства з метою визначення етапу життєвого циклу бренда за максимальним значенням дискримінантної функції.

Відповідно до представленої послідовності, на першому етапі діагностування необхідно обрати систему показників, які комплексно характеризують таку складову маркетингової діяльності підприємства, як бренд. На думку автора, показники слід обирати відповідно до виокремлених складових бренда, а також з урахуванням експертного опитування. Такими показниками є: питома вага нової продукції, ефективність стимулювання збуту, індекс ефективності просування бренда; середній вік споживачів, коефіцієнт лояльності споживачів, темп приросту вартості бренда, відносна частка ринку, темп зростання об'єму продукції та сила домінування бренду [10].

На другому етапі діагностування необхідно провести оцінку етапу життєвого циклу бренда компанії за допомогою розроблених типових умов. Така методика дає можливість за допомогою бальної оцінки, яка коригується на значимість критерію, визначити стан бренда підприємства за такими складовими: товар та атрибути бренда; вартість бренда; відданість бренду; сутність бренда; образ бренда.

Для кожної з виділених складових бренда підприємств варто обрати сукупність критеріїв. Так, наприклад, складова бренда «товар та атрибути» визначається критерієм «характеристики товару», який, у свою чергу, складається з сукупності часткових підкритеріїв. Вартість бренда характеризують такі критерії, як конкурентна позиція та відносини з постачальниками, посередниками та дистриб'юторами. Відданість бренду формується на основі споживчих вподобань, таким чином, за критерій, який характеризує цю складову, варто обрати характеристику споживачів: середній вік, лояльність споживачів, цільова аудиторія бренду, кількість контактів з власником бренду. При оцінці такої складової, як «образ бренда» використовуються підкритерії, так як: інвестиції у комунікаційну діяльність підприємства, медіа-планування, стиль комунікацій, презентації бренда відомими особами, згадки про бренд в медіа, спонсорство та меценатська діяльність.

Обрана кількість критеріїв дозволяє найбільш повно проаналізувати стан бренда підприємства, що безпосередньо впливає на загальну його оцінку. Варто зазначити, що розподіл критеріїв за підкритеріями допоможе з'ясувати, при оцінці етапу життєвого циклу бренда, який з них має низькі бальні оцінки, що сприятиме своєчасному усуненню цього недоліку. Значимість показників використовують, коли одиничні показники при загальному баченні об'єкта мають різне значення. Вони відображають частку показника об'єкта та дозволяють розрахувати загальну його оцінку в балах. Значущість показників є їх кількісними характеристиками.

Числові значення значимості показників можуть різнитися в залежності від обраної шкали балів та мети дослідження. Найчастіше числові значення вагомості показників обираються експертами як індивідуально, так і колективно. Важливим моментом при цьому є дотримання основних правил використання експертних методів при розробці бальних шкал.

Отже, в ході оцінки етапу життєвого циклу бренду підприємства з урахуванням значимості кожного з підкритеріїв необхідно визначити підсумкову шкалу, що буде визначена максимальним та мінімальним значеннями з урахуванням кроку інтервалу. Певний етап визначатиметься за допомогою сумарної оцінки.

При практичній реалізації методичних рекомендацій щодо оцінки етапу життєвого циклу бренду необхідно застосовувати колективну оцінку експертів. Методи колективних оцінок експертів базуються на принципах обґрунтованих суджень експертів щодо

перспектив розвитку об'єкту. Система таких оцінок засновується на принципах, таких як: обмеження розмаїтості суджень експертів за рахунок вирівнювання інформаційної неоднорідності; обмеження розмаїтості суджень експертів за рахунок ітеративного підходу до формування колективної думки групи; кількісного вимірювання явищ, які оцінюються та інші.

Такими експертами можуть виступати бренд-менеджери підприємств, фахівці з відділів маркетингу, спеціалісти відділів аналітики, та інших підрозділів підприємств, які пов'язані з процесом управління брендами. Визначати кожен складову бренду підприємства за всіма підкритеріями за допомогою шкали відповідно до етапів життєвого циклу «угасання», «стабілізація», «розвиток», або «впровадження».

Наступний етап полягає в аналізі впливу показників за кожною виокремленою складовою бренду на етап життєвого циклу бренду за допомогою кореляційно-регресійного аналізу з метою визначення найбільш впливових показників для подальшої кластеризації. Використання даного аналізу дозволяє кількісно оцінити щільність та напрям зв'язку, а також визначити залежність результату від конкретних факторів. Така оцінка щільності зв'язку факторів з результатом надає можливість визначення найважливіших показників, що впливають на етап життєвого циклу. З метою визначення найважливіших показників, що впливають на цей етап, слід провести кореляційно-регресійний аналіз окремо за кожною складовою: «образ марки», «сутність бренду», «відданість бренду» та «вартість бренду». Цей аналіз здійснюється за допомогою реалізації методики визначення найважливіших показників, які впливають на етап життєвого циклу бренду підприємств.

Черговим етапом діагностування етапу життєвого циклу бренду є проведення кластеризації підприємств за допомогою ієрархічного методу та ітеративного методу k середніх з використанням групи найбільш впливових показників за кожною складовою бренду [4].

Використання кластерного аналізу дозволяє проводити розмежування об'єктів не за одним параметром, а за певним набором показників. Результатом цього аналізу буде побудова дендрограми. Необхідність застосування кластеризації зумовлюється потребою наглядного представлення послідовності об'єднання кластерів та перевірки гіпотези про існування класифікаційних груп, які відповідають етапам життєвого циклу брендів: «розвиток», «стабілізація», «угасання» та «впровадження». Підтвердження існування визначених кластерів дасть змогу використання методу k-середніх для подальшої кластеризації, оскільки можливим стає попереднє обрання кількості кластерів. Сутність ітеративного методу кластерного аналізу k-середніх полягає у тому, що процес класифікації починається з визначення початкових умов – кількості кластерів. На першому етапі обирається кількість спостережень, кожне з яких характеризується за допомогою певних ознак. Ці спостереження необхідно класифікувати на k кластерів. А з кількості спостережень випадковим чином обирається k об'єктів, які приймаються за еталони.

Слід зауважити, що до складу кластера, який відповідає етапу життєвого циклу бренду «розвиток», входять підприємства з більш високими економічними показниками ніж ті, що потрапили до кластерів, які відповідають етапам життєвого циклу «стабілізація» та «угасання».

Наступним етапом діагностування етапу життєвого циклу бренду підприємств є проведення дискримінантного аналізу. Дискримінантний аналіз дозволяє вивчати розбіжності між двома або більшою кількістю груп об'єктів одночасно за декількома змінними. Головна мета дискримінації полягає у знаходженні такої лінійної комбінації змінних, яка б оптимально розподілила групи, що розглядаються. Внаслідок проведення такого аналізу можна отримати коефіцієнти дискримінантних функцій, які відповідають

кластерам що визначаються етапами життєвого циклу брендів, а саме «впровадження», «стабілізація», «розвиток» та «угасання».

Результатом діагностування етапу життєвого циклу брендів є визначення рівнянь дискримінантного аналізу, які відповідають вищезазначеним кластерам. Слід відзначити, що значення дискримінантної функції у даному випадку – це якісний показник, за яким бренд-менеджер приймає рішення стосовно подальшої стратегії розвитку бренду підприємства на основі рекомендацій щодо управління залежно від стадії життєвого циклу.

Останнім етапом діагностування є ідентифікація підприємства з метою визначення етапу життєвого циклу його бренду за максимальним значенням дискримінантного рівняння.

Проведення ідентифікації підприємства проводиться на основі отриманих дискримінантних функцій. Нові об'єкти варто віднести до того класу, для якого класифікаційне значення функції буде максимальним.

Орієнтування бренд-менеджерів, або спеціалістів з маркетингу на підприємстві на діагностування визначених етапів дасть змогу оперативно організувати аналіз положення, в якому знаходиться бренд в певний проміжок часу. Це дозволить значно підвищити ефективність та швидкість прийняття подальших рішень а також зменшити витрати на їх реалізацію що дозволить вивільнити кошти для вдосконалення комунікаційної політики компанії.

В ході створення, управління та просування бренду компанії, постає необхідність в структуризації цієї діяльності. Результат впровадження тих чи інших рішень в брендингу залежить від співвідношення обраних функцій управління етапам життєвого циклу, на якому знаходиться бренд. В зв'язку з тим, що управління брендом це складна система взаємопов'язаних факторів та дій, процесний підхід не достатньо повно охоплює цю діяльність. Тому постає необхідність у комплексному підході в маркетинговій діяльності, спрямованій на створення бренду. Такий підхід при управлінні створенням бренду враховує як системний, так і процесний підхід, а також субстратний та ситуаційний. При системному підході створення та просування бренду є елементом системи маркетингу на підприємстві, яка відноситься до загальної системи менеджменту підприємства. Відносно процесного підходу, такі управлінські функції, як організація, мотивація, планування, контроль, аналіз та ін. уособлюють в собі універсальність в прийнятті рішень відносно конкретного етапу життєвого циклу бренду.

Постійна взаємодія бренду із зовнішнім середовищем являє собою відкриту систему, яка розглядається через призму ситуаційного підходу, найголовнішим аспектом якого є комплексний аналіз цього середовища, а конкретно конкуренції, особливостей споживчого сектору, ринкові дослідження та відповідність діяльності підприємства юридичним особливостям та політики держави. Створення та просування брендів, базуючись на теоретичних засадах субстратного підходу, реалізується через визначення оптимальної стратегії та її реалізації, засновуючись на конкретному етапі життєвого циклу бренду підприємства в конкретний момент дослідження.

Отже, використання синтезованого підходу обумовлює можливість врахування таких аспектів управління створенням брендів:

1. Бренд – система, що має конкретні елементи, або ж складові бренду.
2. Пріоритетність обраних функцій управління коригується в залежності від етапу життєвого циклу бренду.
3. Оцінка насамперед внутрішнього та зовнішнього середовища бренду уособлює в собі функцію аналізу.
4. Оптимальна стратегія розвитку бренду обирається залежно від етапу життєвого циклу.

Таким чином, вищезазначені положення дають можливість розглядати управління брендами підприємств як процес реалізації функцій менеджменту, спрямований на вибір оптимальної стратегії розвитку в межах системи, яка постійно взаємодіє з зовнішнім середовищем.

Як вже було зазначено раніше, важливість кожної функції управління залежить від етапу життєвого циклу. Цей факт зумовлює необхідність встановлення пріоритетності кожної з функцій управління для певного етапу життєвого циклу бренда.

Встановлення пріоритетності виокремлених функцій управління – планування, організація, аналіз, мотивація і контроль на етапах життєвого циклу бренда – «впровадження», «розвиток», «стабілізація», «угасання» пропонується здійснювати за допомогою методу аналізу ієрархій.

Важливим аспектом при вирішенні проблеми аналізу методом ієрархій є визначення альтернатив. Як альтернативи пропонується обрати функції управління: планування, організація, мотивація, аналіз та контроль.

Далі необхідно попарно порівняти спочатку складові у рамках підскладових «товар та його атрибути», «вартість бренда», «відданість бренду», «сутність бренда» і «образ бренда», а потім порівняти складові між собою за шкалою інтенсивності. Прикладними результатами, які можна отримати в результаті такого порівняння підскладових з урахуванням етапу життєвого циклу бренду «впровадження», є такими: у рамках складової «товар та його атрибути» - відповідність технологічним стандартам, для складової «вартість бренда» – його позиціонування, для складової «відданість бренду» – цільова аудиторія, для складової «сутність бренду» – корпоративна ідентичність та корпоративний дух, для складової «образ бренду» – інвестиції у комунікаційну діяльність. Фінальний етап реалізації аналізу МАІ є попарне порівняння підскладових у межах функцій управління.

Відповідно до отриманих результатів можливо зробити такі висновки:

- на етапі життєвого циклу бренду «впровадження» з метою досягнення оптимальної ефективності в процесі управлінської діяльності найбільшу увагу необхідно приділяти функції «планування»;
- пріоритетність функцій управління на етапі життєвого циклу «впровадження».

Отже, управління брендами підприємств необхідно розглядати як набір таких функцій управління: планування, організація, мотивація, аналіз; контроль.

Важливість кожної функції управління залежить від етапу життєвого циклу, на якому знаходиться бренд у певний момент часу. За допомогою використання методу аналізу ієрархій можна встановити, для якого етапу життєвого циклу бренду необхідно приділити певну функцію управління в ході здійснення брендингової діяльності.

Процес управління брендами розглядається як система управління, у якій об'єктом управління виступає бренд, а суб'єктом управління – маркетолог, або бренд-менеджер підприємства, який виконує завдання управління. Як елементи системи управління брендами розглядаються складові бренду, пріоритетність яких у ході здійснення управлінської діяльності теж залежить від етапу життєвого циклу. Отже, на етапі життєвого циклу бренду «впровадження» найбільшу увагу необхідно приділяти складовій «товар та його атрибути». На етапі життєвого циклу бренду «розвиток» складовій «образ бренду». На етапі життєвого циклу «стабілізація» – складовій «відданість бренду». На етапі життєвого циклу бренду «угасання» – «сутність бренду».

Таким чином, управління брендом підприємства спрямоване на вибір оптимальної стратегії подальшого розвитку залежно від етапу життєвого циклу на основі ключових моментів ефективності – складових бренду.

Отже, запровадження рекомендованого підходу до управління брендом підприємства з урахуванням етапу життєвого циклу дозволить, на думку автора, підвищити ефективність управлінської діяльності бренд-менеджера за рахунок зниження ризиків, які пов'язані з неправильно обраною стратегією розвитку бренду підприємства як елемента системи управління маркетингом, який у свою чергу, є елементом системи управління підприємством в цілому.

Висновки. Вирішальним фактором успіху компанії, яка прагне свого динамічного росту на світових ринках, є спрямування своєї маркетингової стратегії на створення власного бренду. Розвиток технологій, соціокультурні зрушення в глобалізаційному суспільстві та маркетингові новації потребують більш кропіткої праці над формуванням та управлінням брендом підприємств у будь-якій точці планети.

Процесний підхід до створення бренду вийшов за рамки простої послідовності дій. Необхідним стає більш вдосконалена система прийняття та реалізація рішень для своєчасного реагування на поточний стан бренду, або ж його життєвий цикл. Така концепція потребує адекватного діагностування життєвого циклу бренду, що обґрунтоване експертними оцінками та математичними розрахунками. В залежності від визначеного етапу, такого як «впровадження», «угасання», «стабілізація» або «розвиток» необхідно вживати конкретних заходів щодо становлення та розвитку торгової марки. Такі заходи засновуються на комплексному підході, який являє собою синтез системного, процесного, ситуаційного та субстратного підходів управління брендами відповідно. Це дозволить конкретизувати діяльність бренд-менеджера при створенні, конкурентного бренду, або управлінням вже існуючим і забезпечити досягнення соціально-економічних результатів для компанії.

#### References

#### Література

1. Aaker, D.A. (2003). *Sozdanie silnykh brendov* [Building strong brands]. Moscow: ID Grebennikova. 440 p. [in Russian].
1. Аакер Д. А. *Создание сильных брендов*. М.: ИД Гребенникова, 2003. 440 с.
2. Boienko, O.Yu. (2018). *Seredovyshche formuvannia brenda cherez pryzmu ekonomichnykh, pravovykh ta sotsialno-kulturnykh aspektiv* [The environment of brand formation through the prism of economic, legal and socio-cultural aspects.]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: zbirnyk naukovykh prats. Vinnytsia: DonNU imeni Vasylia Stusa = Economics and organization of management: a collection of scientific papers*, No. 1 (29), P. 43–51. Retrieved from: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5735> [in Ukrainian].
2. Боєнко О. Ю. *Середовище формування бренду через призму економічних, правових та соціально-культурних аспектів*. *Економіка і організація управління: збірник наукових праць*. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2018. № 1 (29). С. 43–51. URL: <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5735>.
3. Dolzhanskyi, I., Ostapenko, V., Zahorna, T. (2005). *Rozroblennia systemy stratehii upravlinnia konkurentnym potentsialom torhovelnoi marky* [Development of a system of strategies for managing the competitive potential of a brand]. *Visnyk KNTEU = Bulletin of KNTEU*, No. 1, P. 79–85 [in Ukrainian].
3. Должанський І., Остапенко В., Загорна Т. *Розроблення системи стратегій управління конкурентним потенціалом торговельної марки*. *Вісник КНТЕУ*. 2005. № 1. С. 79–85.
4. Maliaretc, L.M. (2004). *Postroenie obobshchaiushchikh pokazatelei v otcenke konkurentnykh preimushchestv predpriatiia* [Construction of generalized indicators in assessing the competitive advantages of an enterprise].
4. Малярец Л. М. *Построение обобщающих показателей в оценке конкурентных преимуществ предприятия*. *Економічний вісник НТУ України "Київський політехнічний*

- Ekonomichnyi visnyk NTU Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut": zb. nauk. prats = Economic Bulletin of NTU of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, No. 1, P. 432–438 [in Russian].
5. Nestereva, Yu. (2006). *Metody otsinky vartosti brendu [Methods of brand valuation]. Marketynh v Ukraini = Marketing in Ukraine*, No. 3, P. 61–64 [in Ukrainian].
6. Ptashchenko, O.V. (2017). *Osoblyvosti rozvytku vysokotekhnolohichnoho marketynhu [Features of high-tech marketing development]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University V. Dahl*, Vol. 6 (236), P. 191–195 [in Ukrainian].
7. Saliuk, A.P. (2017). *Obgruntuvannya poslidovnosti formuvannya brendu pidpriemstva [Substantiation of the sequence of brand formation of the enterprise]. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia = Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, No. 6 (236), P. 196–202 [in Ukrainian].
8. Saliuk, A.P. (2020). *Development of branding in modern conditions of management. Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia = Bulletin of the Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, No. 1 (257), P. 5–8.
9. Khaminich, S.Yu., Buriak, V.V. (2008). *Osoblyvosti stvorennia konkurentospromozhnoho brendu [Features of creating a competitive brand]. Skhid = East*, No. 5 (89), P. 37–40 [in Ukrainian].
10. Shcherbak, V.H., Bykhova, O.M. (2010). *Analiz efektyvnosti upravlinnia torhovymy markamy za dopomohoiu pokaznykiv rivnia rozvytku ta syly dominuvannya (na prykladi pidpriemstv lehkoi promyslovosti) [Analysis of the effectiveness of brand management using indicators of the level of development and strength of dominance (on the example of light industry enterprises)]. Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, No. 5 (107), P. 159–165 [in Ukrainian].
- інститут": зб. наук. праць. 2004. No. 1. С. 432–438.*
5. Нестерева Ю. *Методи оцінки вартості бренду. Маркетинг в Україні. 2006. № 3. С. 61–64.*
6. Птащенко О. В. *Особливості розвитку високотехнологічного маркетингу. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2017. Вип. 6 (236). С. 191–195.*
7. Салюк А. П. *Обґрунтування послідовності формування бренду підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6 (236). С. 196–202.*
8. Saliuk A. P. *Development of branding in modern conditions of management. Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 1 (257). С. 5–8.*
9. Хамініч С. Ю., Буряк В. В. *Особливості створення конкурентоспроможного бренду. Схід. 2008. № 5 (89). С. 37–40.*
10. Щербак В. Г., Бихова О. М. *Аналіз ефективності управління торговими марками за допомогою показників рівня розвитку та сили домінування (на прикладі підприємств легкої промисловості). Актуальні проблеми економіки. 2010. № 5 (107). С. 159–165.*

УДК [330.322:005.4]:334.7=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.12

**Victoria V. Hotra, Olena Yu. Ganushchak**  
*Uzhhorod National University, Ukraine*

**SPURRING ENTREPRENEURSHIP INVESTMENT MANAGEMENT PROCESSES  
IN MODERN SETTINGS**

*The study argues that in modern realia, investment activity is a powerful driver for sustainable growth and dynamic economic development in Ukraine as well as a robust foundation to facilitate further reproduction and expansion of operational and innovation potential of business structures and to boost their competitiveness and performance efficiency. However, the lack of a comprehensive highly effective investment management framework which is capable to provide an adequate response to rapidly changing market environment and is aimed at ensuring the rational use of investment resource challenges the need develop and enhance conceptual and methodological approaches and tools for more effective entrepreneurship investment management, the application of which will have important implications for spurring socioeconomic development through an updated investment mechanism. Given the limited resources available, a special emphasis is put on the specific methodological toolkit to optimize investment portfolio as an essential element in business investment management framework based on the use of relevant economic and mathematical methods and models which ensures a reasonable choice of investment area. The article attempts to substantiate the selected instruments and methodological approach to facilitate effective decision-making as to building an optimal investment portfolio. This process is represented by consistent progress along the chain “investment proposal portfolio – alternative investment portfolio – company investment portfolio” followed by gradual narrowing and each link structure optimization.*

**Keywords:** investment process; investment portfolio; alternative investments; investment mechanisms; competitiveness; management; entrepreneurship.

**Вікторія В. Готра, Олена Ю. Ганущак**  
*Ужгородський національний університет, Україна*

**АКТИВІЗУВАННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У сучасних реаліях інвестиційна діяльність виступає одним із найважливіших факторів стійкого зростання та динамічного розвитку вітчизняної економіки, оскільки становить підґрунтя для відтворення і розширення виробничо-інноваційного потенціалу підприємницьких структур, підвищення їх конкурентоспроможності й ефективності функціонування. Проте відсутність на багатьох з них цілісної високоефективної системи інвестиційного менеджменту, що є адекватною до вимог мінливого ринкового середовища та спрямованою на забезпечення раціонального використання інвестиційних ресурсів, актуалізує проблему вдосконалення і розвитку науково-методичних підходів та інструментарію управління інвестиційним забезпеченням підприємництва, застосування яких сприятиме прискоренню соціально-економічного розвитку через механізм інвестування. В умовах обмеженості ресурсів неодмінною складовою управління інвестиційним забезпеченням підприємництва визначено науково-методичний інструментарій оптимізації її об'єктної спрямованості, який має забезпечувати обґрунтований вибір напрямів капіталовкладень на основі застосування адекватних економіко-математичних методів і моделей. У статті обґрунтовано інструментарій та методичний підхід щодо прийняття рішень із формування оптимального інвестиційного портфеля, який представлено як послідовний процес просування вздовж ланцюга «портфель інвестиційних пропозицій –*

*портфель інвестиційних альтернатив – інвестиційний портфель підприємства» із поступовим звуженням та оптимізацією структури кожної з його ланок.*

***Ключові слова:** інвестиційний процес; інвестиційний портфель; інвестиційні альтернативи; механізми інвестування; конкурентоспроможність; управління; підприємництво.*

**Викторія В. Готра, Елена Ю. Ганущак**

*Ужгородский национальный университет, Украина*

### **АКТИВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*В современных реалиях инвестиционная деятельность выступает одним из важнейших факторов устойчивого роста и динамичного развития отечественной экономики, поскольку составляет основу для воспроизводства и расширения производственно-инновационного потенциала предпринимательских структур, повышения их конкурентоспособности и эффективности функционирования. Однако отсутствие на многих из них целостной высокоэффективной системы инвестиционного менеджмента, адекватной требованиям меняющегося рыночной среды и направленной на обеспечение рационального использования инвестиционных ресурсов, актуализирует проблему совершенствования и развития научно-методических подходов и инструментария управления инвестиционным обеспечением предпринимательства, применение которых будет способствовать ускорению социально-экономического развития через механизм инвестирования. В условиях ограниченности ресурсов неперменной составляющей управления инвестиционным обеспечением предпринимательства определены научно-методический инструментарий оптимизации её объектной направленности, который должен обеспечивать обоснованный выбор направлений капиталовложений на основе применения адекватных экономико-математических методов и моделей. В статье обоснованы инструментарий и методический подход по принятию решений касательно формирования оптимального инвестиционного портфеля, который представлен как процесс последовательного продвижения вдоль цепи «портфель инвестиционных предложений – портфель инвестиционных альтернатив – инвестиционный портфель предприятия» с постепенным сужением и оптимизацией структуры каждой из его звеньев.*

***Ключевые слова:** инвестиционный процесс; инвестиционный портфель; инвестиционные альтернативы; механизмы инвестирования; конкурентоспособность; управления; предпринимательство.*

**Formulation of the problem.** A complex open socio-economic system, which modern methodology defines the company, under the influence of heterogeneous and changing environment, to ensure the efficiency of its operation, dynamic growth and development must have a certain degree of flexibility and adaptive capacity to take advantage of the opportunities offered by it. and counteracting the negative disturbances that accompany economic activity. In this regard, in the instability of the market environment with its inherent high degree of uncertainty, diversity and dynamism of economic transformations, resource shortages and other adverse factors affecting the effectiveness of entrepreneurship, the need for scientifically sound management methods in all areas of management, in particular its component

as an investment activity, as the intensification of the latter is an important basis for providing strategic advantages.

**Analysis of recent research and publications.** At present, there is a large number of scientific papers in which at the theoretical and methodological levels a wide range of issues of

investment management of entrepreneurship is thoroughly developed. Thus, among the achievements of modern science, the basis of research in this area, first of all, are the works of such leading foreign scientists as W. Behrens, G. Birman, M. Bromwich, L.J. Hitman, L. Kruschwitz, H.M. Markowitz, D. Northcott, F.J. Fabozzi, W. Sharp and others. A significant contribution to the development of the theory of investment management, in particular, its scientific approaches and tools, methodology of investment decision-making was made by such well-known scientists as I. Blank, V. Geets, L. Donets, A. Zagorodniy, V. Zaruba, O. Kuzmin, Yu. Makogon, P. Break, K. Pokataeva, V. Savchuk, V. Fedorenko, D. Chervanev, V. Shevchuk, V. Scherbak, A. Yakovlev, O. Yastremskaya and others.

**The purpose of this article is** to study the intensification of management processes of investment support of entrepreneurship in modern conditions.

**Presentation of the main results.** Given that the level of efficiency of investment activity is determined by the direction and nature of the impact of many interrelated factors not only external to the enterprise but also its internal environment, and increases by overcoming the uncertainty due to significant variation of their parameters to increase objectivity and the validity of management decisions it is necessary to use adequate economic, mathematical and statistical methods of modeling, which, giving the tools of abstract description, formalization and study of the most important causal relationships of technical and economic variable systems and objects, provide an opportunity to identify and assess patterns and trends in their development, predict the consequences, model the impact on the behavior of the studied system, formulate adequate conclusions for use in management, which will introduce elements of determinism in the course of investment activities, increase the degree of optimization of resource use and reduce the level of associated risk. In turn, an essential component of investment efficiency – making sound management decisions on the choice of investment objects, carried out on the basis of solving problems of optimal allocation of investment resources – requires extensive use of adequate economic and mathematical methods and models, leading to increasing the role and importance of improvement. and the development of scientific and methodological tools for preparing and making investment decisions. Thus, the strategic importance of the intensification of investment activity and optimization of its directions for renewal of production potential and its expanded reproduction at the enterprises of machine-building complex, indicates the need to continue thorough theoretical and applied research on improving the efficiency of investment management and their scientific and practical significance. Problems of substantiation of conceptual theoretical and methodological approaches to the formation and selection of investment strategy in the process of managing investment support of entrepreneurship, as well as methodological tools for optimizing the latter are now well developed and covered in a wide range of scientific sources, including. The instability of the economic situation, which is inherent in the current stage of development, determines the scientific, theoretical and practical significance of generalization, further improvement and adaptation of existing and development of new economic and mathematical models adequate to modern realities. development and scientific substantiation of the methodology for assessing the effectiveness of investment. The limited ability of the enterprise to financially support investment necessitates the development and adoption of effective management decisions on the optimal by a certain criterion (criteria) distribution of available resources between potential attractive recipients of investment capital. In the modern tools of investment management, represented mainly by economic and mathematical methods and models of decision-making related to the management of investment resources of economic entities, an important place is occupied by methods of mathematical programming, as they are a powerful basis for solving optimization problems in the investment portfolio structure. enterprises. In this case, given the complexity of investment management of the enterprise, associated, in particular, with the need to take into account many

external and internal factors of influence, it is extremely important, in our opinion, to justify the sequence and content of stages of development and decision-making. enterprises, so in order to develop the theoretical and organizational foundations of investment management, we offer the following theoretical and instrumental procedures for this process (Fig. 1). Let's consider the presented scheme in more detail. At stages 1–4 of the process of development and decision-making on the formation of the optimal investment portfolio of the enterprise within the system of its investment management the theoretical basis of the researched process is formed, which is transferred to the subsystem of development, substantiation and investment decisions. variant of the decision on formation of an investment portfolio which is accepted at the last stage.

Thus, the implementation of the investment decision made in accordance with the criteria set out in the second stage, taking into account the constraints set in the third stage, and for the set of investment proposals formed in the fourth stage, should ensure the goal of investment activities formulated in the first stage. In the fifth stage, a rapid analysis and evaluation of the effectiveness of the accumulated investment proposals is carried out, followed by the selection of many attractive to the investor and corresponding to its resource and technological potential of potential investment objects according to the criteria defined in stage 2.1. In our opinion, such criteria can act as traditional indicators of efficiency of investment projects, in particular, the net present value (*NPV*), profitability index (*PI*), internal rate of return (*IRR*), payback period (*PBP*), as well as the amount of investment required (*I*), usefulness of the expected result (*U*), the level of investment attractiveness of the enterprise (*R<sub>invest</sub>*), if the initiator or environment of the project is a third-party company, and possibly other indicators, that their investor will consider necessary:

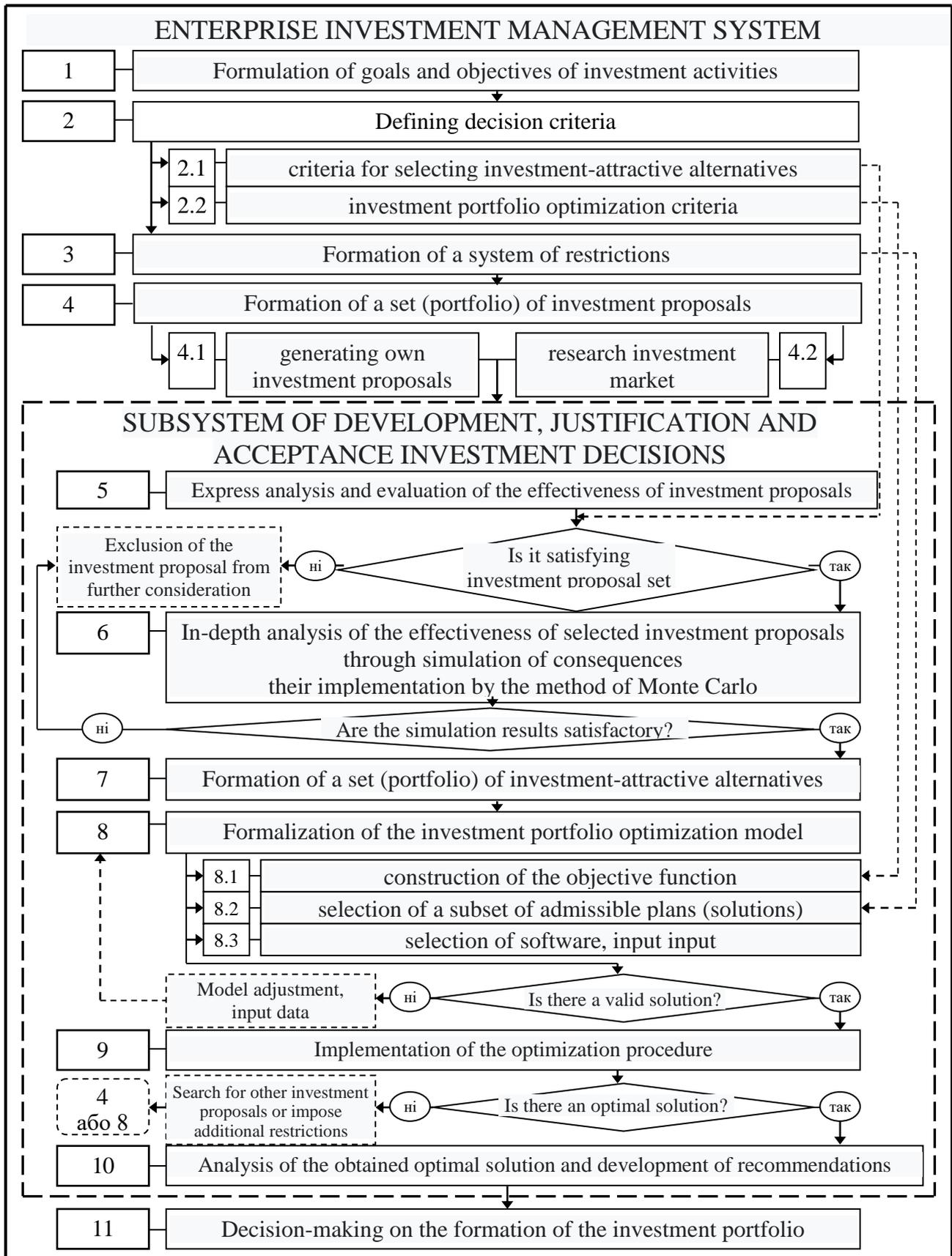
$$\underline{NPV} \leq NPV_i \prod_{i=1}^n \underline{IP} \leq IP_i \prod_{i=1}^n \underline{IRR} \leq IRR_i \prod_{i=1}^n \underline{PBP}_i \leq \overline{PBP} \prod_{i=1}^n I \leq \bar{I} \prod_{i=1}^n \underline{U} \leq U_i \prod_{i=1}^n \underline{R_{invest}} \leq R_{invest}, \quad (1)$$

де  $\underline{X}$  – the minimum acceptable value of a certain criterion (lower limit);

$\overline{X}$  – maximum acceptable value of a certain criterion indicator (upper admissible limit);

$X_i$  – individual value of a certain indicator, calculated on the *i*-th investment proposal.

All investment proposals that have characteristics belong to the set  $\Omega$ , within which the condition is fulfilled (1), will be attractive to the investor. Within the sixth stage, the effectiveness of each of the selected investment proposals is subjected to in-depth analysis by simulating the consequences of its implementation by the Monte Carlo method, which, in our opinion, will increase the validity of previous project evaluations. In this case, if the investor considers unsatisfactory the results of statistical analysis of the results of simulating the effectiveness of a proposal, the latter may be excluded from further consideration. Then, based on the results of multi-criteria filtering and modeling the effectiveness of investment proposals at the next seventh stage, a portfolio of alternative applicants for inclusion in the investment portfolio of the enterprise is formed. The implementation of the relevant optimization procedure forms the ninth stage, and the tenth analyzes the obtained solution of the problem, in particular, predicts the degree of achievement of the desired state of investment activity in the implementation of the corresponding solution of the investment portfolio, and the final decision on its formation: relevant recommendations from the subsystem of development, justification and investment decision-making are transferred to the investment management system.



*Fig. 1. The scheme of decision-making on the formation of the optimal investment portfolio in business*

**Conclusions and prospects for further research** Thus, the process of substantiation, development and adoption of investment decisions is a consistent advance along the chain "portfolio of investment proposals – portfolio of investment alternatives – investment portfolio of the company" with gradual narrowing and optimization of each link. The peculiarity of investment management is the variety of ways and means to achieve the set goals: the same results can be obtained at different resource costs, therefore, one of the main principles that should be the basis of the management decision-making process is the principle of optimality. choose a planning and management decision that would best take into account the company's capabilities and external investment conditions. In turn, the principle of scientific validity of the approach to the formation of investment strategy of the entity requires adequate methodological support for the process of development and decision-making, including economic and mathematical tools for optimizing the investment portfolio, which determines the importance of its development to improve system efficiency. investment management of the enterprise.

### References

### Література

1. Ansoff, I. (2004). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Translation from English. Scientific edition and author's foreword by L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika. 489 p. [in Russian].
1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. пред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 2004. 489 с.
2. Burgelman, R. A., Maidigue, M. A. (2004). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois. IRWIN.
2. Burgelman R. A., Maidigue M. A. *Strategic Management of Technology and Innovation*. Homewood, Illinois. IRWIN, 2004.
3. Yermoshenko, M.M., Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpryiemstv: nauk. Monohrafiia* [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
3. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. *Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія*. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
4. Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2014). *Innovatsiinyi rozvytok pidpryiemnytstva v Ukraini: stratehichni oryentyry: monohrafiia* [Innovative development of entrepreneurship in Ukraine: strategic guidelines: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 400 p. [in Ukrainian].
4. Ганущак-Єфіменко Л. М. *Інноваційний розвиток підприємництва в Україні: стратегічні орієнтири: монографія*. К.: Національна академія управління, 2014. 400 с.
5. Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2013). *Kontseptualni zasady upravlinnia innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu promyslovykh pidpryiemstv* [Conceptual principles of management of innovation and investment activity of industrial enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky = = Actual Problems of Economics*, No. 10, P. 93–99 [in Ukrainian].
5. Ганущак-Єфіменко Л. М. *Концептуальні засади управління інноваційно-інвестиційною діяльністю промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 10. С. 93–99.
6. Hurzhii, A.M., Karakai, Yi.O., Petrenko, Z.O. et al. (2006). *Innovatsiina diialnist v Ukraini: monohrafiia* [Innovative activity in Ukraine: monograph]. Kyiv: UkrINTEI. 152 p. [in Ukrainian].
6. *Інноваційна діяльність в Україні: монографія*. Кол. автор.: А. М. Гуржій, Й. О. Каракай, З. О. Петренко та ін. К.: УкрІНТЕІ, 2006. 152 с.
7. Turpin, D. (1993). *Strategic Alliances with Japanese Firms. Myths and Realities Long Range*
7. Turpin D. *Strategic Alliances with Japanese Firms. Myths and Realities Long*

*Planning*, Vol. 26, No. 4, P. 11–15.

8. Fabozzi, F.J., Markowitz, H.M. (2011). *Equity Valuation and Portfolio Management*. Published October 4th 2011 by Wiley. Hardcover. 576 p.

9. Fabozzi, F.J., Markowitz, H.M. (Eds.) (2011). *The Theory and Practice of Investment Management: Asset Allocation, Valuation, Portfolio Construction, and Strategies*. Wiley. 725 p.

10. Pokataieva, K.P. (2009). *Investytsiina diialnist pidpriemstv u hlobalnomu seredovyshchi: metodychni instrumentarii upravlinnia: monohrafiia* [Investment activity of enterprises in the global environment: methodical tools of management: monograph]. Kharkiv National Automobile and Road University. 168 p. [in Ukrainian].

*Range Planning*. 1993. Vol. 26, № 4. P. 11–15.

8. Fabozzi F. J., Markowitz H. M. *Equity Valuation and Portfolio Management*. Published October 4th 2011 by Wiley. Hardcover, 576 p.

9. *The Theory and Practice of Investment Management: Asset Allocation, Valuation, Portfolio Construction, and Strategies*. Eds.: F. J. Fabozzi, H. M. Markowitz. Wiley, 2011. 725 p.

10. Покатаєва К. П. Інвестиційна діяльність підприємств у глобальному середовищі: методичний інструментарій управління: монографія. Х.: Харківський національний автомобільно-дорожній ун-т, 2009. 168 с.

УДК [338.432:330.341.1](1-22)=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.13

**Olena M. Nifatova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**MANAGING INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES OF RURAL  
AGRICULTURAL COMPANIES**

*The article seeks to provide a robust framework to ensure effective management of innovative business processes at agricultural companies in rural areas. Based on different conceptual interpretations of the "innovation" and "business processes" terms, this study suggests to consider the innovative business processes as a goal-oriented set of operations (activities) performed sequentially or simultaneously (transforming inputs into outputs) that shapes a desired ultimate result with a focus to its application and R&D commercialization. Presenting innovation-based activities of rural agricultural companies in a business process format will facilitate their better adaptability to rapidly changing external environment, enable to assess the effectiveness of individual innovations as well as to detect the bottlenecks and errors and eliminate or mitigate them at the initial stage of innovation development. From the perspective of a process-based approach, the proposed model of managing innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas provides an opportunity to: 1) benefit from effective use of innovative technology to achieve strategic goals of rural agricultural enterprises; 2) harmonize stakeholder interests of all rural agribusinesses and accumulate resources for their implementation) to provide rationale for agribusiness activities in rural areas in terms of ensuring their competitiveness; 4) to boost the profitability of rural agribusinesses and generate unused resources. The identification of such common elements contributes to better understanding of the logic of a systemic framework to manage innovative technology process based on business process compositional modeling. The findings demonstrate that step-by-step algorithm based on the proposed model will enable to carry out a sound assessment of the innovation potential of agricultural companies, build their sustainable competitive advantages along with contributing to creating a favourable environment to implement innovative development strategy in the agriculture industry and promote the application of technological innovations in manufacturing and management.*

**Keywords:** *innovative development; business processes; agribusinesses; rural areas.*

**Олена М. Ніфатова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ АГРАРНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ СІЛЬСЬКИХ РЕГІОНІВ**

*Статтю присвячено обґрунтуванню процесу управління інноваційними бізнес-процесами аграрних підприємств сільських регіонів. На основі дослідження сутності понять «інновація» та «бізнес-процеси» інноваційні бізнес-процеси запропоновано розглядати як цілеспрямовану систему операцій (робіт), послідовне або паралельне виконання яких (з перетворенням входів на виходи) формує бажаний кінцевий результат, спрямований на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень і розробок. Представлення інноваційної діяльності аграрних підприємств сільських регіонів у вигляді бізнес-процесів забезпечує адаптивність до швидкозмінних зовнішніх умов, дає можливість аналізувати ефективність окремих нововведень, здійснювати пошук «слабких місць», помилок і нейтралізувати їх ще на етапі розробки інновацій. Запропонована модель управління інноваційними бізнес-процесами аграрних підприємств сільських регіонів, із позиції процесного підходу, надає можливість: 1) ефективно використовувати інноваційні технології для досягнення стратегічних цілей аграрних підприємств сільських регіонів;*

2) об'єднати всі інтереси аграрних підприємств сільських регіонів та акумулювати ресурси для їх реалізації; 3) обґрунтувати діяльність аграрних підприємств сільських регіонів у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності; 4) значно підвищити прибуток аграрних підприємств сільських регіонів та зосередити незадіяні ресурси. Виділення таких типових елементів розкриває логіку системного уявлення організації процесу управління інноваційними технологіями на основі моделювання композиційних бізнес-процесів. Передбачено, що покрокові дії відповідно до запропонованої моделі дозволять адекватно оцінити інноваційний потенціал аграрних підприємств, сформувавши стійкі конкурентні переваги, а також створити усі умови, необхідні для реалізації стратегії інноваційного розвитку аграрних підприємств та впровадження інноваційних технологій у виробництві та управлінні.

**Ключові слова:** інноваційний розвиток; бізнес-процеси; аграрні підприємства; сільські регіони.

**Нифатова Е.М.**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ  
АГРАРНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ СЕЛЬСКИХ РЕГИОНОВ**

Статья посвящена обоснованию процесса управления инновационными бизнес-процессами аграрных предприятий сельских регионов. На основе исследования сущности понятий «инновация» и «бизнес-процессы» инновационные бизнес-процессы предложено рассматривать как целенаправленную систему операций (работ), последовательное или параллельное выполнение которых (с преобразованием входов в выходы) формирует желаемый конечный результат, направленный на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок. Представление инновационной деятельности аграрных предприятий сельских регионов в виде бизнес-процессов обеспечивает адаптивность к быстро меняющимся внешним условиям, даёт возможность анализировать эффективность отдельных нововведений, осуществлять поиск «слабых мест», ошибок и нейтрализовать их ещё на этапе разработки инноваций. Предложенная модель управления инновационными бизнес-процессами аграрных предприятий сельских регионов, с позиции процессного подхода, позволяет: 1) эффективно использовать инновационные технологии для достижения стратегических целей аграрных предприятий сельских регионов; 2) объединить интересы аграрных предприятий сельских регионов и аккумулировать ресурсы для их реализации; 3) обосновать деятельность аграрных предприятий сельских регионов с точки зрения обеспечения их конкурентоспособности; 4) значительно повысить прибыль аграрных предприятий сельских регионов и сосредоточить незадействованные ресурсы. Выделение таких типичных элементов раскрывает логику системного представления организации процесса управления инновационными технологиями на основе моделирования композиционных бизнес-процессов. Предусмотрено, что пошаговые действия в соответствии с предложенной моделью позволят адекватно оценить инновационный потенциал аграрных предприятий, сформировать устойчивые конкурентные преимущества, а также создать все условия, необходимые для реализации стратегии инновационного развития аграрных предприятий и внедрения инновационных технологий в производстве и управлении.

**Ключевые слова:** инновационное развитие; бизнес-процессы; аграрные предприятия; сельские регионы.

**Formulation of the problem.** The agricultural sector of the economy provides almost 50% of the consumption fund, occupies a leading position in the commodity structure of exports and plays a huge role in society. Agriculture, namely its industries such as crop production and animal husbandry, produce the vast majority of food and raw materials for many industries. Therefore, the economic development of society couldn't be imagined without a high organization of agricultural production.

Business processes of agriculture in the XXI century cannot be characterized without the use of automation, informatization and optimization of production business processes. Constant introduction of innovations into the industry allows to significantly increase not only production capacity, but also sales volumes. In turn, this seriously affects the profit that the company receives.

**Literature review.** Scientists who study the problems of business process management in the enterprise [1–5; 7–10] agree that the main classification is as follows: basic business processes, ancillary business processes and business development processes. In the context of digitalization, there is a need to classify business processes, including in agricultural activities. In theory and practice, various approaches to the classification of business processes have been developed, where they can be divided into several processes that have their own attributes and are aimed at achieving the goal of the main business process.

**The aim of the study** is to substantiate the process of managing innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas.

**Results of the research.** The concept of "business process" is ambiguous, and at the present stage there is no universal definition. Let's turn to the essential understanding of the business process and give some definitions. A business process is a collection of interconnected and interacting activities that transforms "inputs" into "outputs." A business process is a set of internal steps (types) of activity that begin with one or more "inputs" and end with the creation of a product needed by the customer [5].

"Inputs" and "outputs" of the process can interact with a particular client, and with a certain other process in the external environment of agricultural enterprises, but not with another internal process.

The "input" of a business process is a resource needed to perform a business process. The "output" of the business process is the result (product, service) of the business process.

Resources – information, finance, materials, staff, equipment, infrastructure, environment, software needed to implement the business process.

The purpose of each business process is to offer the customer a product or service that satisfies him in all attributes. It should be noted that the term "client" should be understood in a broad sense. This can be either a real customer or a process that takes place in the external environment of agricultural enterprises [10].

According to the Law of Ukraine "On Innovation", innovation is an activity aimed at using and commercializing the results of research and development and causes the release on the market of new competitive goods and services [6]. To define the concept of "innovative business processes", it should be borne in mind that in addition to research and development during innovation activities are implemented technical, commercial and financial actions necessary for the production of new or improved products or services and commercial use of new or improved processes [1].

Thus, based on the above, we can conclude that innovative business processes are a purposeful group of operations (works), sequential or parallel execution of which (with the conversion of inputs to outputs) provides the desired end result, which ensures the use and commercialization of research results and development.

Representation of innovation activities of agricultural enterprises in rural areas in the form of business processes provides adaptability to rapidly changing external conditions, allows to

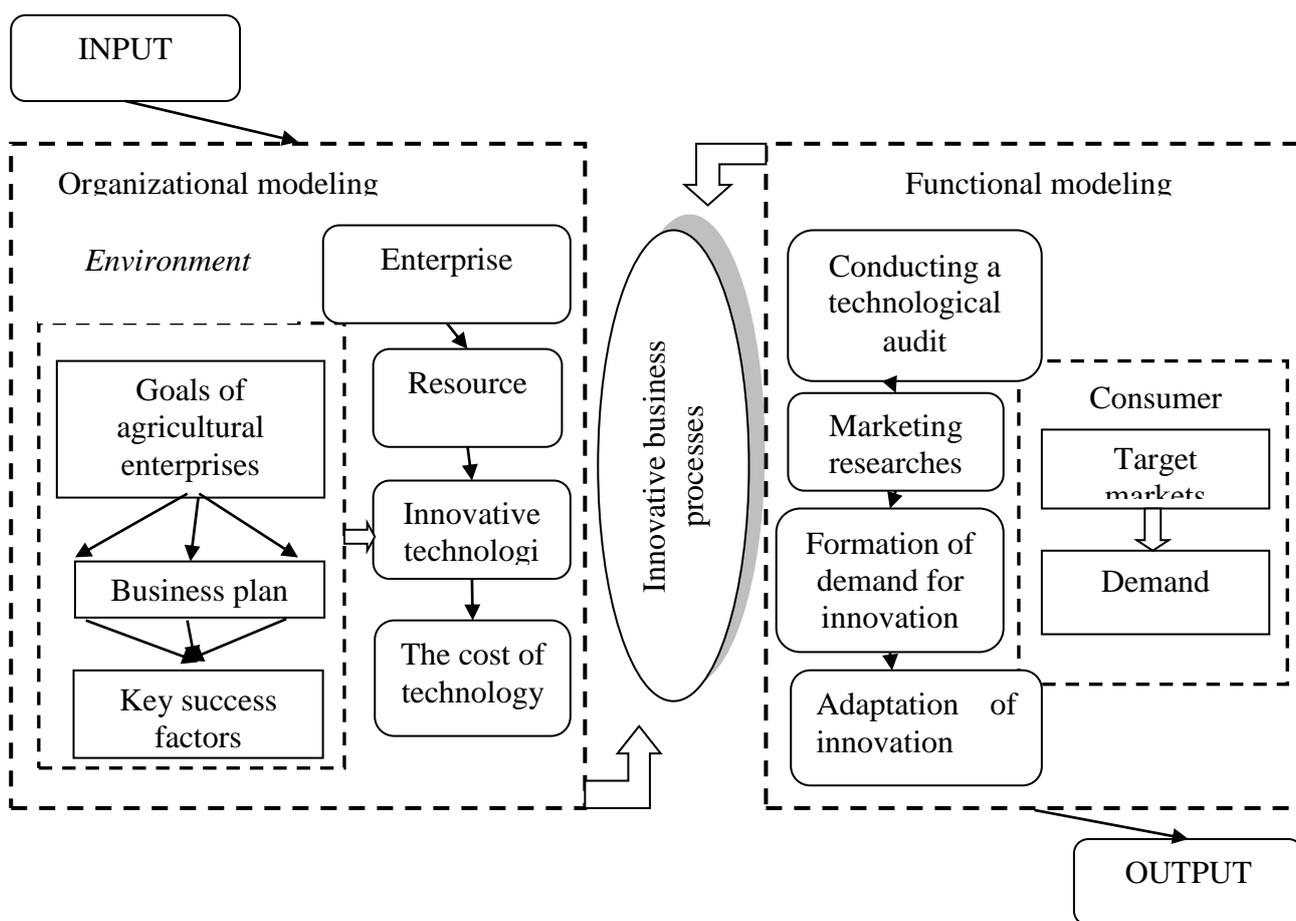
analyze the effectiveness of individual innovations, search for "weaknesses", errors and neutralize them at the stage of innovation development.

According to the above definitions, the process of managing innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas can be considered as a model of creating an innovative proposal for employees, partners, on the one hand, and the consumer – on the other, focused on enterprise capabilities and consumer demand.

The concept of managing innovative business processes has the following advantages:

- provides an opportunity to effectively use innovative technologies to achieve the strategic goals of agricultural enterprises in rural areas;
- unites all the interests of agricultural enterprises in rural areas and accumulates resources for their implementation;
- substantiates the activities of agricultural enterprises in rural areas in terms of ensuring their competitiveness;
- significantly increases the profits of agricultural enterprises in rural areas and accumulates unused resources.

The key components of the model of management of innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas from the standpoint of the process approach are presented in Fig. 1.



Source: author's development.

**Fig. 1. Model of management of innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas from the standpoint of the process approach**

For agricultural enterprises resources are: land, equipment, information, personnel, transport, software, working and productive livestock, etc. The result is a ready-made innovative product, service, information, new consumer value.

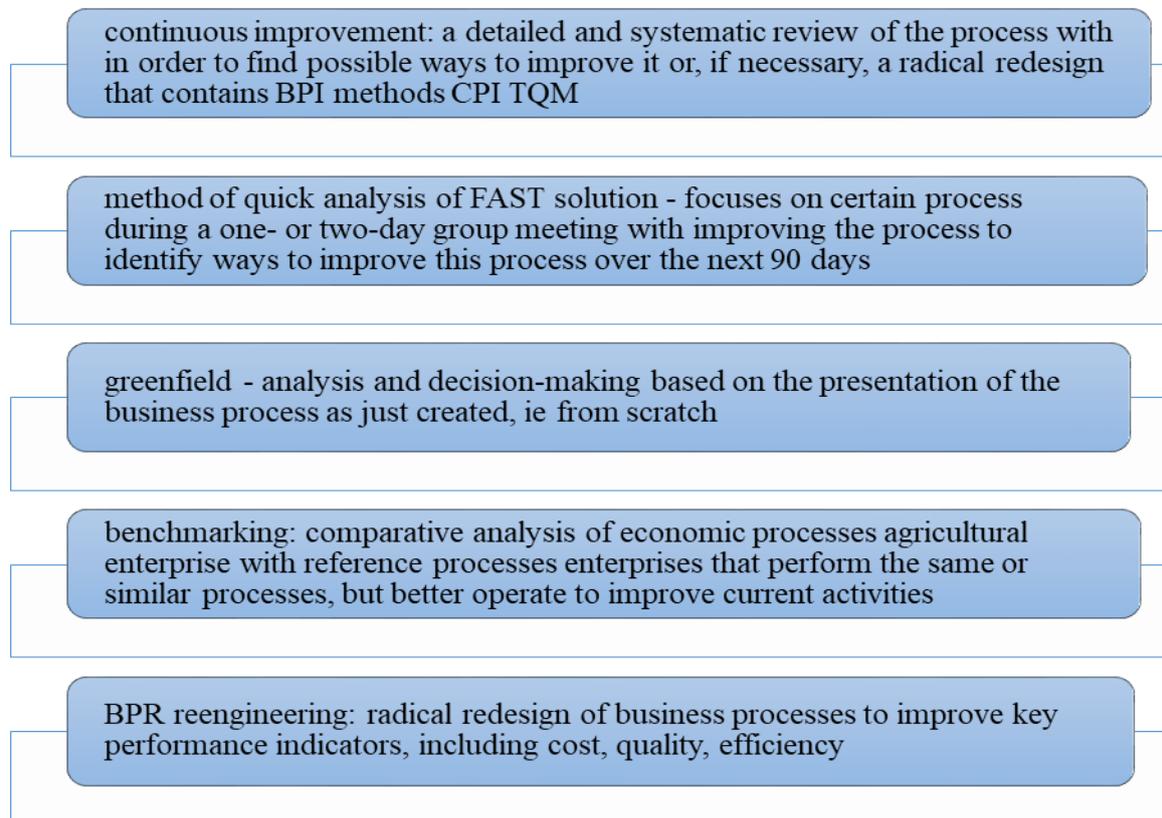
The effectiveness of management of innovative business processes in agricultural enterprises directly depends on the quality and completeness of information used in the implementation of business process management system. The more factors the management system chosen (developed) by the enterprise takes into account, the faster, more accurate and adequate the management will react to the change of the internal and external environment of the enterprise.

Innovative business processes involve the introduction of innovative communication management technologies; introduction of resource-saving, knowledge-intensive technologies; modernization of technological lines, equipment, buildings, premises, storages; introduction of high-yielding varieties of agricultural crops and highly productive breeds of farm animals.

Management of innovative business processes of agricultural enterprises, dependence on natural factors, in particular soil and climatic conditions, bioclimatic potential of the management area, determines the specialization of production and, accordingly, is the most important criterion in the selection of major business processes.

At the present stage, we can identify several methods of managing innovative business processes (Fig. 2).

The need to improve business process management is caused by dynamically changing environmental conditions, so it is advisable to take timely corrective and preventive action to eliminate or reduce the impact of negative factors, as well as smoothing the impact of cyclical fluctuations in the environment.



Source: compiled on the basis of [1, 4, 8, 10].

**Fig. 2. Methods of managing innovative business processes of agricultural enterprises in rural areas**

It is worth noting that the proposed sequence of works on the organization of regulatory management of ISB brands focuses on these goals and the context of application of key success factors of brands. In addition, the outlined sequence envisages the simultaneous formation not only of a control cycle, but also of a market share monitoring cycle, which will be subject to corporate strategic imperatives covering all areas of ISB activity.

It is also worth noting that the proposed model contains typical structural elements, on the basis of which you can form a new project for each individual enterprise in the sequence of the following stages:

Stage 1: determining the significance of the impact of control levers on business processes.

Stage 2: identification of priority indicators for improving the effectiveness of the business process.

Stage 3: determination of measures to improve business processes at the enterprise according to the selected indicator.

Stage 4: analysis of the impact of innovation on the overall activities of the enterprise.

Stage 5: assessment of the effectiveness of the management mechanism of the enterprise.

Representation of such typical elements reveals the logic of a systematic representation of the organization of the process of managing innovative technologies based on the modeling of composite business processes.

**Conclusions and suggestions.** Thus, step-by-step actions in accordance with the proposed model will provide an opportunity to adequately assess the innovation potential of agricultural enterprises, create sustainable competitive advantages, and create all conditions necessary for implementing the strategy of innovative development of agricultural enterprises and introduction of innovative technologies in production and management. Management of innovative business processes in agricultural enterprises is a continuous implementation of a set of certain interconnected types of innovative activities and general management functions. The implementation of individual works, as well as management functions can be considered as an innovation process, where the overall process is a set of interconnected continuous actions that will turn resources at the input into results at the outputs.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Voynarenko, M., Dzhuliy, L., Kuzmin, O., Yanchuk, T. (2017). Managing the development of innovation business processes with automated information systems. <i>Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management</i>. 2017. № 4. С. 133–148.</p> <p>2. Ponomarenko, V.S., Minukhin, S.V., Znakhur, S.V. (2013). <i>Teoriia ta praktyka modeliuвання biznes-protsesiv: monohrafiia</i> [Theory and practice of business process modeling: a monograph]. Kharkiv: KhNEU Publishing House. 244 p. [in Ukrainian].</p> <p>3. Dudar, V.T., Shumskiy, A.V., Yazliuk, B.O. (2013). <i>Efektivnist innovatsiinoho rozvytku ahropromysloвого vyrobnytstva: monohrafiia</i> [Efficiency of innovative development of agro-industrial production: monograph]. Ternopil: Aston. 260 p. [in Ukrainian].</p> <p>4. Ilnytska-Hyvakchuk, H. Ya. (2015). <i>Vprovadzhennia innovatsiinykh pidkhodiv do</i></p> | <p>1. Voynarenko M., Dzhuliy L., Kuzmin O., Yanchuk T. Managing the development of innovation business processes with automated information systems. <i>Маркетинг і менеджмент інновацій</i>. 2017. № 4. С. 133–148.</p> <p>2. Пономаренко В. С., Мінухін С. В., Знахур С. В. Теорія та практика моделювання бізнес-процесів: монографія. Х.: Вид-во ХНЕУ, 2013. 244 с.</p> <p>3. Дудар В. Т., Шумський А. В., Язлюк Б. О. Ефективність інноваційного розвитку агропромислового виробництва: монографія. Тернопіль: Астон, 2013. 260 с.</p> <p>4. Ільницька-Гикавчук Г. Я. Впровадження інноваційних підходів до</p> |
|---|--|

- upravlinnia biznes-protsesamy na pidpriemstvakh [Introduction of innovative approaches to business process management in enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska Politekhnik"* – *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, No. 815, P. 479 [in Ukrainian].
5. Eliferov, V.G., Repin, V.V. (2009). *Biznes-protsessy. Reglamentatsiia i upravlenie* [Business processes. Regulation and management]. Moscow: Infra–M [in Russian].
6. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy [About innovative activity]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text/>
7. Madureira, L., Torre, A. (2019). Innovation processes in rural areas. *Regional Science Policy & Practice*. No. 11. P. 213–218. DOI:10.1111/rsp3.12215.
8. Partlova, P., Strakova, J., Vachal, J., Pollak, F., Dobrovic, J. (2020). Management of Innovation of the Economic Potential of the Rural Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. No. 2. P. 340–353. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-25>.
9. Lendel, V., Hittmár, Š., Siantová, E. (2015). Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*, No. 23. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00382-2.
10. Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, Vol. 3, No. 1, P. 64–80. <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>.
- управління бізнес-процесами на підприємствах. *Вісник Національного університету "Львівська Політехніка"*. 2015. № 815. С. 479.
5. Елиферов В. Г., Репин В. В. *Бизнес-процессы. Регламентация и управление*. М.: Инфра–М, 2009.
6. Про інноваційну діяльність: Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text/>
7. Madureira L., Torre A. Innovation processes in rural areas. *Regional Science Policy & Practice*. 2019. No. 11. P. 213–218. DOI: 10.1111/rsp3.12215.
8. Partlova P., Strakova J., Vachal J., Pollak F., Dobrovic J. Management of Innovation of the Economic Potential of the Rural Enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. No. 2. P. 340–353. <http://doi.org/10.21272/mmi.2020.2-25>.
9. Lendel V., Hittmár Š., Siantová E. Management of Innovation Processes in Company. *Procedia Economics and Finance*. 2015. No. 23. DOI: 10.1016/S2212-5671(15)00382-2.
10. Zairi M. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*. 1997. Vol. 3, No. 1. P. 64–80. <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>.

УДК 658.589:659.152

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14

**Галина Т. П'ятницька, Валентина М. Жуковська, Олег М. Григоренко**  
*Київський національний торговельно-економічний університет, Україна*

## **РОЛЬ ВИСТАВОК В УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

*Стаття присвячена визначенню ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств різної галузевої приналежності без та з урахуванням ризиків, що обумовлені COVID-кризою. Спираючись на результати попередніх досліджень, зроблено висновок, що процес управління інноваційним розвитком має передбачати прийняття управлінських рішень по всім його складовим як окремо, так і в сукупності. Встановлено, що від вибору стратегії інноваційного розвитку та продукції / послуг, що просуває підприємство на ринку, може змінюватися значущість його участі у виставкових заходах та необхідність планування обсягу витрат на участь у виставках. На основі результатів опитування менеджерів і керівників підприємств різних сфер економічної діяльності, що брали участь у виставкових заходах протягом 2019–2020 рр., визначено, що ці витрати залежать і від того, з якою метою та в який спосіб менеджери підприємства розглядають виставки в межах плану загального управління його інноваційним розвитком. Визначено основні цілі участі підприємств у виставках у межах реалізації альтернативних стратегій інноваційного розвитку. Виявлено, що пріоритетність виставкових заходів є найбільшою в процесі реалізації новаторської стратегії, а найменшою – ретроінноваційної стратегії. На прикладі підприємств легкої промисловості наведено цілі та надано коротку характеристику специфіки участі у виставках в процесі управління їх інноваційним розвитком. Обґрунтовано висновок, що пріоритетність ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств може змінюватися як внаслідок галузевої приналежності та обраної стратегії інноваційного розвитку, так і внаслідок певних обмежень, спричинених, наприклад, пандемією. Визначено ризики виставкової діяльності в період COVID-кризи та окреслено ймовірні тренди змін у результаті цього. Підкреслено, що альтернативою проведення традиційних виставок став розвиток сегменту он-лайн виставок, який потребує застосування прогресивних цифрових технологій. Передбачено, що результати цього дослідження можна буде використати для подальшого вдосконалення управління інноваційним розвитком підприємств.*

**Ключові слова:** управління; інноваційний розвиток; виставкова діяльність; виставка; стратегія; підприємство; легка промисловість; COVID-криза; цифрові технології.

**Галина Т. Пятницкая, Валентина Н. Жуковская, Олег М. Григоренко**  
*Киевский национальный торгово-экономический университет, Украина*

## **РОЛЬ ВЫСТАВОК В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*Статья посвящена определению роли выставок в управлении инновационным развитием предприятий различной отраслевой принадлежности без и с учётом рисков, обусловленных COVID-кризисом. Опираясь на результаты предыдущих исследований, сделан вывод о том, что процесс управления инновационным развитием должен предусматривать принятие управленческих решений по всем его составляющим как отдельно, так и в совокупности. Установлено, что от выбора стратегии инновационного развития и продукции / услуг, которые продвигает предприятие на рынке, может меняться значимость его участия в выставочных мероприятиях и необходимость планирования объёма расходов на участие в выставках. На основе результатов опроса менеджеров и руководителей предприятий различных сфер экономической деятельности, принимавших участие в выставочных мероприятиях в течение 2019–2020 гг., определено, что эти*

расходы зависят и от того, с какой целью и каким способом менеджеры предприятия рассматривают выставки в рамках плана общего управления его инновационным развитием. Определены основные цели участия предприятий в выставках в рамках реализации альтернативных стратегий инновационного развития. Выявлено, что приоритетность выставочных мероприятий является самой высокой в процессе реализации новаторской стратегии, а наименьшей – ретроинновационной стратегии. На примере предприятий легкой промышленности указаны цели и предоставлена краткая характеристика специфики участия в выставках в процессе управления их инновационным развитием. Обоснован вывод, что приоритетность роли выставок в управлении инновационным развитием предприятий может меняться как в результате отраслевой принадлежности и выбранной стратегии инновационного развития, так и в результате разного рода ограничений, вызванных, например, пандемией. Определены риски выставочной деятельности в период COVID-кризиса и возможные тренды изменений в результате этого. Подчёркнуто, что альтернативой проведения традиционных выставок стало развитие сегмента онлайн выставок, требующего применения прогрессивных цифровых технологий. Предполагается, что результаты данного исследования можно будет использовать для дальнейшего совершенствования управления инновационным развитием предприятий.

**Ключевые слова:** управление; инновационное развитие; выставочная деятельность; выставка; стратегия; предприятие; лёгкая промышленность; COVID-кризис; цифровые технологии.

**Galyna T. Piatnytska, Valentyna M. Zhukovska, Oleh M. Hryhorenko**  
**Kyiv National University of Trade and Economics, Ukraine**  
**THE ROLE OF EXHIBITIONS IN MANAGING ENTERPRISE**  
**INNOVATIVE DEVELOPMENT**

*The article provides insights into the role of exhibitions in managing innovative development of enterprises in various industries, with or without consideration of risks posed by the COVID crisis. Based on the results of previous research, the findings reveal that the process of innovation development management should involve management decisions made both on each of its structural elements separately and overall. An emphasis is put that the choice of company innovative development strategy and its market promotion strategy for products / services affect the significance and relevance of company exhibition participation as well as the need to plan the exhibition participation costs. The results of the survey of managers and executives in various sectors of the economy who participated in exhibitions during 2019-2020 demonstrate that these costs might also depend on the exhibition objectives and the formats perceived by managers within the overall plan of company innovative development management. The study discusses the major exhibition participation goals in the framework of implementing alternative strategies of enterprise innovative development along with providing evidence that exhibition participation is of the highest priority in case of implementing a novel strategy, and the lowest – in case of using a retro-innovation strategy. The case studies from the selected companies of consumer goods industries presented the goals and a brief description of the specifics of their participation in exhibitions in the process of managing their innovative development. The conclusion has verified that the exhibition participation priorities in the process of enterprise innovative development management vary significantly subject to industry affiliation and the selected strategy for innovative development as well as may result from various restrictions imposed by a pandemic, in particular. Apart from the above, the findings have identified the risks of exhibition activities during the COVID period and outlined anticipated trends of change in business decisions as to exhibition participation. It is*

*argued that online exhibitions have proved a good alternative to traditional exhibitions activities, however they challenge the application of advanced digital technologies. The results of this study can be used to enhance enterprise innovative development management practices.*

**Keywords:** *management; innovative development; exhibition activities; exhibition; strategy; enterprise; consumer goods industries; COVID-crisis; digital technology.*

**Постановка проблеми.** Управління інноваційним розвитком підприємств, як правило, потребує концентрації на підприємстві інтелектуальних, фінансових та інших ресурсів для розробки та реалізації інноваційних ідей. Зазвичай процес управління інноваціями на різних стадіях розвитку підприємства та у різних галузях / сферах економічної діяльності набуває своїх унікальних рис. Однак, незалежно від галузевої приналежності та стадії життєвого циклу підприємства, менеджери тих з них, на яких прийнято рішення про реалізацію стратегії інноваційного розвитку, постійно знаходяться у пошуку нових прогресивних ідей, намагаючись перманентно відстежувати і за можливості швидко переймати досвід застосування прогресивних інноваційних технологій на практиці. Водночас у менеджерів тих підприємств, що самі продукують інноваційну продукцію у формі товарів, послуг, технологій, завжди вирішують завдання пошуку найкращих шляхів просування своїх продуктових та / або процесових інновацій на ринку. І у першому, і у другому випадку рішення, на наш погляд, цілком можливо знайти у сфері виставкової діяльності, тобто шляхом залучення своїх підприємств або окремих їх підрозділів до участі у виставках.

Беручи до уваги зазначене вище, не варто забувати, що і сам виставковий бізнес у більшості країн світу розвивається з орієнтацією на інноваційні зміни, необхідність яких може бути спричинена не тільки прогресом безпосередньо у виставковій галузі, а й ринковими викликами внаслідок COVID-кризи або ймовірності настання інших непередбачуваних ситуацій. У свою чергу, ці ситуації не завжди чинять позитивний вплив на виставкову діяльність, а можуть, як наприклад у випадку запровадження лок-дауну, взагалі її призупинити або трансформувати. Все це актуалізує проблематику пошуку відповіді на питання щодо значущості ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств різних галузей / сфер економічної діяльності.

Всі проблемні аспекти забезпечення результативного управління інноваційним розвитком підприємств, у т.ч. і такі, що пов'язані з презентацією інноваційних розробок на виставках з метою подальшої комерціалізації, потребують вирішення, зважаючи на завдання, поставлені у Стратегії інноваційного розвитку України на період до 2030 р. Відповідно до цільових установок цієї Стратегії заплановано збільшення [1]:

- кількості фізичних осіб і суб'єктів господарювання, що займаються винахідництвом, прикладними дослідженнями та науково-технічними розробками (передусім, за межами державного сектору);
- кількості суб'єктів господарювання, що надають послуги із комерціалізації технологічних рішень;
- надходжень від продажу та використання об'єктів інтелектуальної власності, наукоємної продукції (передусім, завдяки експорту);
- частки підприємств, що займаються інноваціями (у т.ч. малих за розміром).

Отже, по-перше, досягнення вищезазначених цільових установок вимагає концентрації зусиль на дослідженнях, що могли б прямо чи опосередковано, але обов'язково позитивно вплинути на управління інноваційним розвитком різних галузей національної економіки; по-друге, щоб збільшувати кількість підприємств, які займаються науковими дослідженнями і розробками, активно працюють над інноваціями та впроваджують найбільш прогресивні з

них у діяльність, потрібно розробляти та обґрунтовувати менеджерські підходи та приймати управлінські рішення, які дозволять підвищити ефективність управління їх інноваційним розвитком. Тому дуже важливо чітко зрозуміти не тільки те чи відіграє виставкова діяльність одну з пріоритетних ролей в управлінні інноваційним розвитком сучасних підприємств, а й те наскільки важливою є ця роль з точки зору досягнення високих результатів в цьому управлінні.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Проблематика управління інноваційним розвитком підприємств вже достатньо тривалий час вивчається як іноземними, так і українськими науковцями. Особливо активно дослідження цієї проблематики почали проводитися, починаючи з періоду формування знаневого суспільства. Сьогодні – в епоху цифровізації бізнес-процесів та використання у діяльності підприємств штучного інтелекту – пріоритетність досліджень, спрямованих на створення та підтримку передумов для управління інноваційним розвитком підприємств, досягла одного з найвищих рівнів.

Результати аналізу публікацій з проблематики управління інноваційним розвитком підприємств, які проводились в останні роки, свідчать, що основний акцент у дослідженнях нині робиться на:

- пошуку шляхів підвищення розвитку інноваційного потенціалу підприємства; ідеї, що традиційні CRM-системи потрібно інтегрувати з інформаційними системами із стратегічним управлінням інноваційними проектами; обґрунтуванні висновку, що для компаній, які створюють високотехнологічну продукцію, такі системи є головним рушієм конкурентоспроможності на світових ринках [2];

- інтеграції збалансованої системи показників в інноваційний стратегічний менеджмент [3];

- розвитку методологічних підходів до планування інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті чотирьох полюсів стратегічного управління (механізми внутрішньої координації, процедурі стимулювання, інформаційній системі, структурі прийняття рішень); удосконаленні механізмів управління процесом стратегічного планування інноваційного розвитку на компетентнісній основі з визначенням об'єктивного характеру інтеграції знань щодо стратегічного, інноваційного та інвестиційного управління [4];

- активізації інноваційно-інвестиційного розвитку галузі через призму реалізації відповідних проектів, у межах чого запропоновано розглядати інноваційно-інвестиційні проекти, реалізовані потужними будівельними компаніями та державою в будівництві, як драйвер виникнення вторинних ефектів розвитку національної економіки [5];

- визначенні перспективних напрямів та проблем, пов'язаних з переходом українських промислових підприємств до передового інноваційного розвитку на основі інформації та знань, формулюванні рекомендацій щодо вдосконалення управління знаннями та комерціалізації на цих підприємствах [6].

У наших попередніх дослідженнях було уточнено перелік складових процесу інноваційного розвитку організації та визначено основні чинники впливу на них; проведено порівняння різних поколінь моделей інноваційного процесу та визначено їх недоліки; виявлено деякі особливості управління інноваційним розвитком у діючих організаціях [7]; запропоновано авторський методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу на підприємствах ресторанного господарства в процесі прийняття управлінських рішень щодо їх інноваційного розвитку [8]; досліджено соціальні інновації в контексті їх застосування в сучасній практиці управління [9]; систематизовано наукові підходи до класифікації стратегій інноваційного розвитку та удосконалено їх класифікацію [10] тощо.

Питання організації виставкової діяльності, тренди та проблеми розвитку виставкового бізнесу також були предметом досліджень як іноземних (Т. Клобе, М. Томаш,

А. Антоніу, Г. Лепурас, Ч. Василякіс та ін.), так і українських науковців (Л. Лукашової, І. Антоненко, Т. Дупляк, О. Вдовіченої, В. Бугас та ін.), у т.ч. й наших [11; 12]. На сьогодні розглянуті питання щодо визначення необхідності вивчення виставкової діяльності як важливого інструменту росту економіки; досліджено стан і проблеми розвитку виставкової діяльності в Україні та проведено аналіз основних чинників, що його стримують [13]; висвітлено окремі аспекти просування бренду підприємств на внутрішніх та зовнішніх ринках шляхом участі у виставкових заходах; визначено особливості регулювання та підтримки виставкової діяльності в Україні та за її межами [14]; досліджено потенціал виставково-ярмаркової діяльності у подоланні регіональних диспропорцій [15]; розглянуто адміністративні принципи виставкової діяльності підприємств з метою підвищення ефективності відносин з ринковими партнерами та висвітлено основні організаційні цілі та етапи процесу управління виставково-ярмарковою діяльністю [16] і т.п.

Однак, у всіх цих наукових публікаціях детально не досліджувалась роль виставок в управлінні інноваційним розвитком сучасних підприємств. Не піднімалися питання про ймовірність відмінностей цієї ролі у різних галузях / сферах економіки. Мало вивченими нині є й аспекти розвитку виставкової індустрії в умовах пандемії, що може накладати певні обмеження на процес організації виставок.

**Мета статті** полягає у визначенні ролі виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств у різних галузях / сферах економічної діяльності без та з урахуванням ризиків обумовлених COVID-кризою.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Беручи до уваги, що до складових інноваційного розвитку підприємств (організацій), згідно результатів одного з попередніх досліджень [7], належить не тільки інноваційна діяльність та інноваційний процес, але і інновації та інноваційні проекти, вважаємо, що процес управління інноваційним розвитком повинен передбачати прийняття управлінських рішень по всім названим складовим як окремо, так і в сукупності. Водночас спираючись на результати презентовані у публікаціях [8–12], цілком науково обґрунтованим є те, що у різних сферах економічної діяльності можуть застосовуватися варіативні підходи до управління розвитком підприємств, у т.ч. інноваційним. Крім того, інноваційні зміни можуть бути абсолютно різними і для результативного впровадження інновацій та / або ведення інноваційної діяльності підприємство має обирати одну стратегію інноваційного розвитку з переліку прийнятних для нього мультिवаріативних альтернатив.

Від вибору стратегії інноваційного розвитку та продукції / послуг, що просуває підприємство на ринку, може змінюватися значущість його участі у виставкових заходах та необхідність планування обсягу витрат на участь у виставках. Як свідчать проведені нами протягом 2019–2020 рр. (до запровадження в Україні карантину) результати опитувань менеджерів і керівників підприємств різних сфер економічної діяльності (роздрібною та оптовою торгівлі, легкої промисловості, будівництва, освіти, туризму), що брали участь у виставках, ці витрати залежать і від того, з якою метою та у який спосіб менеджери підприємства розглядають виставки у межах плану загального управління його інноваційним розвитком та реалізації конкретного стратегічного рішення щодо інноваційних змін.

Серед основних цілей участі у виставках практично всі з 43 опитаних менеджерів і керівників підприємств виділили такі, як: 1) презентація / просування своєї продукції / послуг на ринку; 2) розвиток комунікаційних зв'язків та збільшення кількості нових контактів як з постачальниками, так і споживачами (у т.ч. шляхом укладання угод і т.п.); 3) підтримка іміджевого статусу підприємства та виставкова діяльність у межах його рекламної компанії; 4) можливість взяти участь у професійних майстер-класах, конференціях і т.п. у межах проведення виставкових заходів і отримати завдяки ним корисну інформацію

про зміни у галузевому розвитку, інноваційні технології тощо; 5) збір інформації / даних про досягнення та / або відмітні характеристики товарної пропозиції конкурентів, їх інновації та інші дані, що у подальшому можуть виявитися корисними і використаними для розробки і реалізації імітаційної стратегії інноваційного розвитку.

Залежно від цілі або групи цілей підприємство приймає рішення щодо доцільності виступити у якості спонсорів того чи іншого виставкового заходу, або заплати кошти для розміщення свого стенду на виставці, або простого делегування на виставку своїх працівників. У першому випадку підприємства, передусім, переслідують цілі іміджевого характеру та намагаються презентувати свою продукцію на найкращих виставкових майданчиках. У другому – прагнуть, як правило, досягти всіх вище перелічених цілей одночасно. Хоча в окремих випадках, коли мова йде про продукцію, наприклад, легкої промисловості, то виставка може розглядатися у першу чергу як своєрідний майданчик на якому, передусім ставиться завдання отримати так званий фідбек (від англ. feedback – зворотній зв'язок) від потенційних покупців продукції (особливо якщо йдеться про необхідність прогнозування попиту на якусь інноваційну товарну пропозицію). Зворотній зв'язок на виставці, що відбувається протягом кількох днів, дає можливість керівникам і менеджерам підприємств легкої промисловості у короткий термін наочно побачити, які продуктивні інновації є привабливими для споживачів, а від яких варто відмовитися у зв'язку з відсутністю бажаних стратегічних перспектив.

У третьому випадку (тобто за умови делегування на виставку працівників) зазвичай ставиться завдання щодо досягнення другої, четвертої та п'ятої з вищеперелічених цілей, тобто фактично делеговані працівники виступають у якості своєрідних розвідників-комунікаторів. До такого способу вдаються ті підприємства, які в силу різних обставин (фінансового, організаційного і т.п. характеру) не можуть безпосередньо презентувати своє підприємство та його продукцію / послуги на виставці. Водночас такий спосіб участі у виставках часто застосовується по відношенню до непрофільних з точки зору виду(ів) економічної діяльності підприємства, коли менеджери або керівники підприємства вважають, що вони зможуть продукувати завдяки цим виставкам інноваційні ідеї, отримують можливість по-новому вирішити наявну нині на підприємстві проблему або зможуть особисто зустрітися зі своїми партнерами та обговорити якісь нагальні питання тощо.

Визначаючи роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств, пропонуємо провести оцінювання пріоритетності виставкових заходів з огляду на ймовірний вибір серед трьох альтернативних стратегій інноваційного розвитку: 1) новаторської; 2) імітаційної; 3) ретроінноваційної. З метою отримання експертної оцінки до її визначення були залучені менеджери та керівники підприємств-учасників виставкових заходів (в оцінюванні зголосилося брати участь 12 респондентів з тих, хто дав відповіді на запитання про цілі та спосіб участі) та 3 науковці, що мають публікації з проблематики розвитку виставкового бізнесу, тобто всього 15 експертів (табл. 1).

Як свідчать дані табл. 1, щодо важливості ролі виставок за умови реалізації новаторської та імітаційної стратегії думки експертів розійшлися. На відміну щодо ретроінноваційної стратегії оцінки розміщено дуже щільно біля двійки, тобто роль виставок за умови реалізації такої стратегії достатньо низька. Останнє, на наш погляд, можна пояснити тим, що підприємство хоча і орієнтоване на зміни, але менеджери мають уявлення до чого можуть призвести інновації, які вже застосовувалися у минулих часових періодах. У зв'язку з цим менеджери і не розглядають виставкові заходи як щось таке, без чого важко буде досягти результативного управління підприємством.

Значущі розбіжності в оцінках по новаторській та імітаційній стратегії можна пояснити тим, що менеджери, які виступили у ролі експертів, проводили оцінювання

зважаючи на галузеву приналежність їх підприємств, інтенсивній інноваційних процесів у галузі та досвід реалізації стратегій на підприємствах. Так, наприклад, у легкій промисловості інтенсивність інноваційних процесів порівняно зі сферою ІТ дуже низька. Управляючи інноваційним розвитком підприємств легкої промисловості, треба звертати увагу на тип моделі поведінки, яких, як правило, три: 1) «закупівля обладнання», що характеризується високим рівнем витрат на інновації та інвестиції у доходи (виручці від реалізації); 2) «змішаний», відмітною характеристикою якого є збалансований розподіл витрат на інновації, пов'язані з закупівлею обладнання, програмних продуктів, тканини, а також на власні дизайнерські розробки; 3) «дослідницький», що передбачає високу частку витрат на фінансування власних інноваційних розробок і наукових пошуків.

Таблиця 1

**Зведені оцінки пріоритетності участі у виставках за умови реалізації альтернативних стратегій інноваційного розвитку підприємств \***

Стратегія інноваційного розвитку підприємства	Балові оцінки за 10-баловою шкалою										Разом
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»	«6»	«7»	«8»	«9»	«10»	
<i>Кількість експертів, що оцінили на відповідний бал, осіб</i>											
Новаторська	0	0	0	1	4	4	3	1	1	1	15
Імітаційна	1	1	2	1	1	3	2	4	0	0	15
Ретроінноваційна	4	10	1	0	0	0	0	0	0	0	15
<i>Сумарні бали за відповідними оцінками, балів</i>											
Новаторська	0	0	0	4	20	24	21	8	9	10	96
Імітаційна	1	2	6	4	5	18	14	32	0	0	82
Ретроінноваційна	4	20	3	0	0	0	0	0	0	0	27
<i>Оцінка пріоритетності участі у виставках, балів (за 10-баловою шкалою)</i>											
Новаторська											6,4
Імітаційна											5,5
Ретроінноваційна											1,8

\* Розроблено авторами за результатами експертного оцінювання. 10 балів – найвища пріоритетність.

Отже, незважаючи на ймовірність варіювання думок, картина є цілком показовою, оскільки якщо підприємства орієнтовані бути новаторами на ринку або скористатися прогресивними інноваціями інших, то участь у професійних виставках є для них достатньо важливою. Спираючись на отримані результати експертного оцінювання, а також аналіз інших досліджень з проблематики виставкової діяльності [11–17] повністю підтримуємо думку Л. Лукашової про те, що «виставково-ярмаркова діяльність є індикатором розвитку суспільства, спрямована на створення сприятливих умов для збільшення обсягів експорту конкурентоспроможної продукції та послуг, удосконалення технологій, залучення інвестицій і кредитів, забезпечення науково-технічного і технологічного оновлення вітчизняного виробництва, зміцнення міжнародних і міжрегіональних зв'язків, підвищення міжнародного іміджу держави, розвитку ділового туризму в регіонах України, активізації інноваційних процесів та виробничої кооперації» [17, с. 15].

Звичайно вивчаючи роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств в умовах прояву наслідків COVID-кризи, потрібно звернути увагу на те, що внаслідок локдауну багато підприємств у силу об'єктивних причин були змушені відмовитися від участі у традиційних виставках і виставковий бізнес в цілому зазнав суттєвих збитків (через перенос або взагалі відміну проведення виставкових заходів, але необхідність сплачувати за комунальні послуги, податки і т.п.), а його підприємства та компанії постали перед необхідністю пошуку шляхів для виживання на ринку. Водночас і підприємства, які

використовували виставки як специфічний майданчик для презентації своїх продуктивних і процесових інновацій з метою отримання швидкого фідбеку, були позбавлені його. Альтернативним рішенням став розвиток сегменту он-лайн виставок, що потребує застосування прогресивних цифрових технологій.

Крім орієнтації на цифровізацію, наслідки пандемії спричинили формування й інших нових трендів у розвитку виставкової діяльності на 2021 та подальші роки. До них, з нашої точки зору, варто віднести:

- акцентування особливої уваги на забезпеченні безпеки учасників виставок;
- переорієнтацію, передусім, на задоволення внутрішніх виставкових потреб, тобто всередині країни;
- імовірність змін у відносинах між постачальниками та замовниками виставкових послуг: висока ймовірність відмов у постоплаті;
- кожен організатор виставки з початку пандемії та скасування або перенесення її проведення тепер обов'язково буде прописувати у договорі ризику скасування подій внаслідок форс-мажорних обставин;
- необхідність розробки та реалізації заходів по підтримці подальшої довіри споживачів виставкових послуг як у дистанційному, так і традиційному (офлайн) форматі.

**Висновки.** Підсумовуючи отримані результати, робимо висновок, що роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств є достатньо важливою, хоча її пріоритетність може змінюватися як внаслідок галузевої приналежності і обраної стратегії інноваційного розвитку, так і у результаті різного роду обмежень, спричинених, наприклад, пандемією. Підприємствам, які включають участь або організацію виставок у корпоративний портфель своїх стратегічних рішень, варто чітко визначити цілі участі у виставковому заході та зважати на ризики, що можуть завадити їх досягненню.

Вважаємо, що отримані результати дослідження у подальшому можуть бути використані для удосконалення як теорії, так і практики управління інноваційним розвитком підприємств в умовах несподіванок, а також стати підґрунтям для прийняття зважених управлінських рішень щодо участі та / або організації виставки підприємствами різних сфер економічної діяльності.

## References

## Література

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy Ukrainy vid 10.07.2019 No. 526-p [On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovation for the period up to 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 10.07.2019 No. 526-r. Retrieved from: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku> [in Ukrainian].
2. Sherifi, I., Andrushchenko, H., Vankovyc, D., Solokha, D., Malyshenko, I, Yavorska, N. (2020). Strategic Management of Industrial Enterprise Innovation Potential Development. *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 19, Issue 6. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/347860939\\_Strategic\\_Management\\_of\\_Industrial\\_Enterprise\\_Innovation\\_Potential\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/347860939_Strategic_Management_of_Industrial_Enterprise_Innovation_Potential_Development)

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-sferi-innovacijnoyi-diyalnosti-na-period-do-2030-roku>.
2. Sherifi I., Andrushchenko H., Vankovych D., Solokha D., Malyshenko Ie., Yavorska N. Strategic Management of Industrial Enterprise Innovation Potential Development. *Academy of Strategic Management Journal*. 2020. Vol. 19, Issue 6. URL: <https://www.researchgate.net/>

elopment.

3. Doruk, S., Sakir, B., Özalp, V. (2017). Strategic Enterprise Management for Innovative Companies: The Last Decade of the Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*, Vol. 7, Issue 1, P. 97–109.

4. Prodius, O.I. (2020). Practical Aspects of Implementation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *East European Scientific Journal*, No. 5, Vol. 57, Issue 1, P. 36–40.

5. Kasych, A.O. (2020). Innovatsiino-investytsiini proekty yak umova pidvyshchennia efektyvnosti systemy upravlinnia v budivnytstvi [Investytsii: praktyka ta dosvid]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, No. 13–14, P. 81–85 [in Ukrainian].

6. Illiashenko, S., Shypulina, Y., Illiashenko, N., Gryshchenko, O., Derykolenko, A. (2020). Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*, Vol. 12, Issue 3, P. 43–56.

7. Piatnytska, G.T. (2013). Innovatsiinyi rozvytok orhanizatsii: nevidiemni skladovi ta chynnyky vplyvu [Innovative development of organizations: integral parts and influencing factors]. *Marketynh i menedzhment innovatsii = Marketing and Management of Innovations*, No. 3, P. 76–91 [in Ukrainian].

8. Piatnytska, G.T., Hryhorenko, O.M., Naidiuk, V.S. (2018). Metodychni ta praktychni pidkhody do otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu malykh pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Methodical and practical approaches to assessing the innovative potential of small restaurants]. *Ahrosvit = Agrosvit*, Vol. 4, P. 53–63 [in Ukrainian].

9. Zhukovska, V., Salimon O. (2019). Social innovations as drivers of enterprise development. *Modern Science – Moderní věda* (Praha. Česká republika), No. 6. P. 87–96.

10. Piatnytska, G., Naidiuk, V. (2018). Multyvariatyvni strategii innovatsiinoho rozvytku [Methodical and practical approaches to the evaluation of innovative potential of the catering trade' small enterprises]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo = Foreign trade: economics, finance, law*, Vol. 1, P. 22–36 [in Ukrainian].

publication/347860939\_Strategic\_Management\_of\_Industrial\_Enterprise\_Innovation\_Potential\_Development.

3. Doruk S., Sakir B., Özalp V. Strategic Enterprise Management for Innovative Companies: The Last Decade of the Balanced Scorecard. *International Journal of Asian Social Science*. 2017. Vol. 7, Issue 1. P. 97–109.

4. Prodius O. I. Practical Aspects of Implementation of the Strategy of Innovative Development of the Enterprise. *East European Scientific Journal*. 2020. No. 5, Vol. 57, Issue 1. P. 36–40.

5. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 13–14. С. 81–85.

6. Illiashenko S., Shypulina Y., Illiashenko N., Gryshchenko O., Derykolenko A. Knowledge management at Ukrainian industrial enterprises in the context of innovative development. *Engineering Management in Production and Services*. 2020. Vol. 12, Issue 3. P. 43–56.

7. П'ятницька Г. Т. Інноваційний розвиток організацій: невід'ємні складові та чинники впливу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3. С. 76–91.

8. П'ятницька Г. Т., Григоренко О. М., Найдюк В. С. Методичні та практичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу малих підприємств ресторанного господарства. *Агросвіт*. 2018. № 4. С. 53–63.

9. Zhukovska V., Salimon O. Social innovations as drivers of enterprise development. *Modern Science – Moderní věda* (Praha. Česká republika, Nemoros). 2019. No. 6. С. 87–96.

10. П'ятницька Г., Найдюк В. Мультиваріативність стратегій інноваційного розвитку. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 22–36.

11. Piatnytska, G.T. Sinitsina, O.V. (2011). Rehionalne upravlinnia vystavkovoio diialnistiu: metodolohichni pidkhody ta praktychni rezultaty [Regional management of exhibition activity: methodological approaches and practical results]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investytsiyyi: praktyka ta dosvid*, Vol. 21, P. 52–58 [in Ukrainian].
12. Piatnytska, G.T. (2016). Perspektyvy rozvytku vystavkovoio diialnosti v Ukraini: klasternyi pidkhid [Prospects for the development of exhibition activity in Ukraine: a cluster approach]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 9. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5139> [in Ukrainian].
13. Antonenko, I.Ya., Dupliak, T.P. (2013). Vystavkova diialnist v Ukraini: stan, problemy ta shliakhy yikh rozviazannia [Exhibition activity in ukraine: current state, problems of development and ways of their solving]. *Ekonomichni chasopys XXI = Economic Annals-XXI*, Vol. 11–12, Issue 1, P. 74–78 [in Ukrainian].
14. Vdovichen, O.H., Nerhesh A.V. (2018). Perspektyvy uchasti brendu pidpriemstv u vystavkovykh zakhodakh: svitovyi ta vitchyzniani dosvid [Perspectives of brand participation of enterprises in exhibition activities: the world and Russian experience]. *Molodyi vchenyi*, Vol. 1, Issue 53, P. 854–858 [in Ukrainian].
15. Vdovichen, O.H., Vdovichen, A.A. (2014). Potentsial vystavkovo-iarmarkovoio diialnosti u podolanni rehionalnykh dysproportsii: monohrafiia [Potential of exhibition and fair activity in overcoming regional disproportions: monograph]. Chernivtsi Trade and Economic Institute KNTEU. 288 p. [in Ukrainian].
16. Buhas, V.V., Buhas, V.V., Sarychev, A.O. (2018). Upravlinnia vystavkovoio diialnistiu na pidpriemstvi [Management of exhibition activities at the enterprise]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 11. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664> [in Ukrainian].
17. Lukashova, L.V. (2011). Nova vystavkova tematyka – priorytetnyi napriam rozvytku orhanizatoriv vystavok v Ukraini [New exhibition themes as a priority direction of development of exhibition organizers in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, Vol. 3, No. 1, P. 15–19 [in Ukrainian].
11. П'ятницька Г. Т., Сініціна О. В. Регіональне управління виставковою діяльністю: методологічні підходи та практичні результати. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 21. С. 52–58.
12. П'ятницька Г. Т. Перспективи розвитку виставкової діяльності в Україні: кластерний підхід. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5139>.
13. Антоненко І. Я., Дупляк Т. П. Виставкова діяльність в Україні: стан, проблеми та шляхи їх розв'язання. *Економічний часопис XXI*. 2013. № 11–12 (1). С. 74–78.
14. Вдовічена О. Г., Нергеш А. В. Перспективи участі бренду підприємств у виставкових заходах: світовий та вітчизняний досвід. *Молодий вчений*. 2018. № 1 (53). С. 854–858.
15. Вдовічена О. Г., Вдовічен А. А. Потенціал виставково-ярмаркової діяльності у подоланні регіональних диспропорцій: монографія. Чернівці: Чернів. торг.-ек. ін-т КНТЕУ. 288 с.
16. Бугас В. В., Бугас В. В., Саричев А. О. Управління виставковою діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6664>.
17. Лукашова Л. В. Нова виставкова тематика – пріоритетний напрям розвитку організаторів виставок в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2011. № 3, Т. 1. С. 15–19.

## 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 ( <a href="http://orcid.org/">http://orcid.org/</a> )			
ResearcherID ( <a href="http://www.researcherid.com">http://www.researcherid.com</a> )			
Адреса надсилання видання			
Телефон			
Електронна адреса			
Фото автора			

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

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

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

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

– прізвище, ім'я та по-батькові автора (співавторів) – повністю, без скорочень, вчене звання, вчена ступінь, точна назва посади та місця роботи (повна назва кафедри або іншого структурного підрозділу, без абревіатур), робоча та домашня поштові адреси з індексами, електронна адреса (дуже бажано особиста, а не кафедральна), 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@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua).

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

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

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

**Призначення платежу:** П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – Економічні науки.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Абрамова Асьят Георгіївна**

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7616-6064>

*E-mail: asyag\_a@ukr.net*



### **Ганущак Олена Юріївна**

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

<https://orcid.org/0000-0002-5824-9656>

*E-mail: olena.hanushchak@uzhnu.edu.ua*



### **Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*



### **Готра Вікторія Вікторівна**

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

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

Scopus Author ID: 56328153300

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



### **Григоренко Олег Михайлович**

кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри інженерно-технічних дисциплін, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2847-0149>

Researcher ID: D-1603-2019

*E-mail: xxoid@ukr.net*



### **Жуковська Валентина Миколаївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5033-711X>

Scopus Author ID: 57015495800

Researcher ID: AAO-9936-2020

*E-mail: valentyana2015@ukr.net*



### **Лапоног Даниїл Віталійович**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

*E-mail: ldv140696@gmail.com*



**Мирошник Юлія Анатоліївна**

асистент кафедри готельно-ресторанної справи, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0076-7335>

*E-mail: yuliyamyro@gmail.com*



**Наумік-Гладка Катерина Георгіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, професор кафедри туризму, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

<http://orcid.org/0000-0003-0492-7631>

*E-mail: olena.ptashchenko@hneu.net*



**Ніфатова Олена Михайлівна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет 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*



**Отенко Ірина Павлівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-7849-2381>

*E-mail: olena.ptashchenko@hneu.net*



**П'ятницька Галина Тезіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний торговельно-економічний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

Scopus Author ID: 56658682700

Researcher ID: N-2033-2016

*E-mail: gal\_x67@ukr.net*



**Поленкова Марина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри креативних індустрій і соціальних інновацій, Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

<http://orcid.org/0000-0003-1571-6792>

Researcher ID: H-1207-1016

*E-mail: m.v.polenkova@ukr.net*



**Птащенко Олена Валеріївна**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

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

*E-mail: olena.ptashchenko@hneu.net*



**Пушка Ольга Сергіївна**

кандидат технічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної справи, Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8016-4889>

*E-mail: pushka\_olga@i.ua*



**Салюк Антон Петрович**

викладач кафедри управління соціальними комунікаціями, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7818-3711>

*E-mail: antin.saliuk@gmail.com*



**Фастовець Наталія Валеріївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права Київського національного університету технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

Researcher ID: Q-4516-2016

*E-mail: kulak.nv@knuvd.edu.ua*



**Хмара Олександр Петрович**

здобувач кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-5251-2348>

*E-mail: marynahmara@gmail.com*



**Щербак Валерія Геннадіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7918-6033>

Scopus Author ID: 36053504500

Researcher ID: P-6903-2016

*E-mail: valery\_shcherbak@i.ua*



**Яценко Валентина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, Комунальний заклад «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради, Україна

*E-mail: valya.yatsenko.1982@gmail.com*

# 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 28.10.2020. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 16,72. Облік. вид. арк. 13,10. Наклад 100 пр. Зам. 1579.

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 від 08.08.2012.

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

Hanushchak-Yefimenko L. M.

Responsible for printing

Puhach A. V.

Printing proof 28.10.2020. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 16.72. Calculated sheet 13.10. Circulation 100 copies. Order N 1579.  
KNUTD Instant Printing Department.  
Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 19330-9130ПР, 08.08.2012.  
Certificate ДК № 993, 24.07.2002.