



Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту



# **БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Збірник тез доповідей  
I Міжнародної науково-практичної конференції**

**м. Київ, 23 квітня 2020 року**



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

# **БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

Збірник тез доповідей  
I Міжнародної науково-практичної конференції  
м. Київ, 23 квітня 2020 р.

Київ  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
2020

УДК 005(082)

Б 59

**Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи:** зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. – 232 с.

ISBN 978-966-622-992-5

*Подано результати науково-дослідницької роботи з теоретичних та прикладних засад розвитку бізнесу та менеджменту; менеджменту міжнародного бізнесу в умовах глобалізації; інновацій та підприємництва як основи економічного зростання країни; управління ланцюгами поставляння у стратегії розвитку підприємства.*

*Для викладачів вищих навчальних закладів, наукових працівників, аспірантів та студентів економічних, технічних та гуманітарних спеціальностей.*

Рекомендовано Вченою Радою  
факультету менеджменту та маркетингу  
КПІ ім. Ігоря Сікорського  
(Протокол № 8 від 27.04.2020 р.)

#### Редакційна колегія

<i>Співголови редколегії:</i>	Гавриш О. А.	д-р техн. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Дергачова В. В.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Члени редколегії:</i>	Бояринова К. О.	д-р екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Виноградова О. В.	д-р екон. наук, проф., Державний університет телекомунікацій
	Гальперіна Л. П.	канд. екон. наук, проф., ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
	Дунська А. Р.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Жигалкевич Ж. М.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Кравченко М. О.	д-р екон. наук, проф., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Коржов Є. О.	канд. екон. наук, ПрАТ «НКМЗ»
	Макогон Ю. В.	д-р екон. наук, проф., Маріупольський державний університет
	Смерічевська С. В.	д-р екон. наук, проф., Національний авіаційний університет
	Смоляр Л. Г.	канд. екон. наук, проф., ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»
	Тупкало В. М.	д-р техн. наук, проф., Київський інститут інтелектуальної власності та права НУ «Одеська юридична академія»
	Хлобистов Є. В.	д-р екон. наук, проф., НУ «Києво-Могилянська академія» / prof., Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Polska, Bielsko-Biała)
	Ovcharova S.	Assoc. Prof., PhD, Free Varna University Department of Administration Management and Political Science, Bulgaria
	Kirov K.	Assoc. Prof., PhD, Technical University Varna, Bulgaria
Lemańska-Majdzik A.	Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland	
Okreglicka M.	Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland	
Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey	
<i>Відповідальний секретар</i>	Мохонько Г. А.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
<i>Укладачі:</i>	Гук О. В.	канд. екон. наук, доц., КПІ ім. Ігоря Сікорського
	Воржакова Ю. П.	канд. екон. наук, КПІ ім. Ігоря Сікорського

ISBN 978-966-622-992-5

© КПІ ім. Ігоря Сікорського (ФММ), 2020  
© Автори матеріалів, 2020

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE  
NATIONAL TECHNICAL UNIVERSITY OF UKRAINE  
«IGOR SIKORSKY KYIV POLYTECHNIC INSTITUTE»  
FACULTY OF MANAGEMENT AND MARKETING  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

**BUSINESS, INNOVATION,  
MANAGEMENT:  
PROBLEMS AND PERSPECTIVES**

Collection of theses

I International scientific-practical conference

Kyiv, April 23, 2020

Kyiv  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
2020

UDC 005(082)

B97

**Business, innovation, management: problems and perspectives:** Coll. of theses. I Internat. scient.-pract. conf., April 23 2020 y. – Kyiv : Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publ. house «Politekhnika», 2020. – 232 p.

ISBN 978-966-622-992-5

*There are presented the results of research work on theoretical and applied principles of business development and management; management of international business in the conditions of globalization; innovation and entrepreneurship as a basis for the country's economic growth; supply chain management in enterprise development strategy.*

*For teachers of higher education institutions, researchers, graduate students and students of economic, technical and humanitarian specialties.*

Recommended by the Academic Council  
of the faculty of management and marketing  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute  
(Protocol № 8 from 27.04.2020 y.)

#### Editorial board

<i>Co-chairs of the Editorial Board:</i>	Gavrysh O.	Doct. of Techn. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Dergachova V.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Members of the Editorial Board:</i>	Boiarynova K.	Doct. of Econ. Sciences, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Vynogradova O.	Doctor of Economic Sciences, Prof., State University of Telecommunications
	Galperina L.	PhD. in Economics, Prof., Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
	Dunska A.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Zhygalkevych Zh.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Kravchenko M.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Korzhov Ye.	PhD. in Economics, PJSC “NKMZ”
	Makogon Yu.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., Mariupol State University
	Smerichevska S.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., National Aviation University
	Smoliar L.	PhD. in Economics, Prof., PHEI “International University of Finance”
	Tupkalo V.	Doct. of Techn. Sciences, Prof., Kiyv Institute of Intellectual Property and Law of the NU of “Odessa Law Academy”
	Khlobystov Ye.	Doct. of Econ. Sciences, Prof., NU "Kyiv-Mohyla Academy"/ prof., Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Polska, Bielsko-Biała)
	Ovcharova S.	Assoc. Prof., PhD, Free Varna University Department of Administration Management and Political Science, Bulgaria
	Kirov K.	Assoc. Prof., PhD, Technical University Varna, Bulgaria
	Lemańska-Majdzik A.	Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland
Okręglicka M.	Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland	
Ergün K.	PhD, Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey	
<i>Executive Secretary</i>	Mokhonko H.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
<i>Compilers:</i>	Huk O.	PhD. in Economics, Assos. Prof., Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute
	Vorzhakova Yu.	PhD. in Economics, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

ISBN 978-966-622-992-5

© FMM Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, 2020  
© Authors of theses, 2020

**Програмний комітет**  
**I Міжнародної науково-практичної конференції**  
**«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»**

**Голова програмного комітету**

*Згуровський М. З.*, академік НАНУ, д-р техн. наук, проф., ректор КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Заступник голови програмного комітету:**

*Гавриш О. А.*, д-р техн. наук, проф., декан факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського

**Члени програмного комітету:**

*Дергачова В. В.*, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Виноградова О. В.*, д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу, Державний університет телекомунікацій

*Гальперіна Л. П.*, канд. екон. наук проф., професор кафедри міжнародного менеджменту, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

*Дунська А. Р.*, д-р екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Кравченко М. О.*, д-р екон. наук, доц., професор кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Макогон Ю. В.*, д-р екон. наук, проф., професор кафедри міжнародної економіки, Маріупольський державний університет

*Смерічевська С. В.*, д-р екон. наук, проф., професор кафедри логістики, Національний авіаційний університет

*Смоляр Л. Г.*, канд. екон. наук, проф., ректор, ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»

*Тупкало В. М.*, д-р техн. наук, проф., завідувач кафедри менеджменту та інформаційних технологій, Київський інститут інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

*Хлобистов Є. В.*, д-р екон. наук, проф., професор кафедри екології, Національний університет «Київо-Могилянська академія» / prof., Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna (Polska, Bielsko-Biała)

*Коржов Є. О.*, канд. екон. наук, начальник управління перспективного розвитку ПрАТ «НКМЗ»

*Ovcharova S.*, Assoc. Prof., PhD, Free Varna University Department of Administration Management and Political Science, Bulgaria

*Kirov K.*, Assoc. Prof., PhD, Technical University Varna, Bulgaria.

*Lemańska-Majdzik A.*, Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland.

*Okreglicka M.*, Assoc. Prof., PhD, Czestochowa University of Technology, Poland.

*Ergün K.*, PhD, Balıkesir University International Relations Research and Application Center Balıkesir, Turkey.

**Program Committee**  
**I International scientific-practical conference**  
**«Business, innovation, management: problems and perspectives»**

***Chairman of the Program Committee:***

*Zgurovsky M.*, Academician of NASU, Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector of Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

***Deputy Chairman of the Program Committee:***

*Gavrysh O.*, Prof., Doctor of Technical Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Management and Marketing, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

***Members of the Program Committee:***

*Dergachova V.*, Prof., Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Vynogradova O.*, Prof., Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Marketing, State University of Telecommunications

*Halperina L.*, Prof., PhD. in Economics, Professor of the Department of International Management, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*Dunska A.*, Assoc. Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Kravchenko M.*, Assoc. Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Makogon Yu.*, Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University

*Smerichevska S.*, Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Logistics, National Aviation University

*Smoliar L.*, Prof., PhD. in Economics, Rector of “International University of Finance”

*Tupkalo V.*, Prof., Doctor of Technical Sciences, Head of the Department of Management and Information Technologies of the Kiyv Institute of Intellectual Property and Law of the National University of “Odessa Law Academy”

*Khlobystov Ye.*, Prof., Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Ecology, National University "Kyiv-Mohyla Academy"

*Korzhov Ye.*, PhD. in Economics, Head of the Prospective Development Bureau of PJSC “NKMZ”

*Ovcharova S.*, Assoc. Prof., PhD., Free Varna University Department of Administration Management and Political Science, Bulgaria

*Kirov K.*, Assoc. Prof., PhD., Technical University Varna, Bulgaria

*Lemańska-Majdzik A.*, Assoc. Prof., PhD., Czestochowa University of Technology, Poland

*Okreglicka M.*, Assoc. Prof., PhD., Czestochowa University of Technology, Poland

*Ergün K.*, PhD., Balikesir University International Relations Research and Application Center Balikesir, Turkey

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ**  
**I Міжнародної науково-практичної конференції**  
**«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»**

***Голова організаційного комітету:***

*Дергачова В. В.*, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту КПІ ім. Ігоря Сікорського

***Заступник голови організаційного комітету:***

*Бояринова К. О.*, д-р екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

***Члени організаційного комітету:***

*Жигалкевич Ж. М.*, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського  
*Артеменко Л. П.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Голюк В. Я.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Гук О. В.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Луценко І. С.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Мохонько Г. А.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Нагорна І. І.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Савицька О. М.*, канд. екон. наук, доц., доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Пічугіна М. А.*, канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Копішинська К. О.*, канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Жалдак Г. П.*, канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Воржакова Ю. П.*, канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського

*Ведута Л. Л.*, старший викладач кафедри менеджменту, КПІ ім. Ігоря Сікорського



**ORGANIZATIONAL COMMITTEE**  
**I International scientific-practical conference**  
**«Business, innovation, management: problems and perspectives»**

***Chairman of the Organizational Committee:***

*Dergachova V.*, Doctor of Economic Sciences, Prof., Head of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

***Deputy Chairman of the Organizational Committee:***

*Boiarynova K.*, Doctor of Economic Sciences, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

***Members of the Organizational Committee:***

*Zhygalkevych Zh.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Artemenko L.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Holyuk V.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Huk O.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Lutsenko I.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Mokhonko H.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Nahorna I.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Savytska O.*, PhD. in Economics, Assos. Prof., Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Pichugina M.*, PhD. in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Kopishynska K.*, PhD. in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Zhaldak H.*, PhD. in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Vorzhakova Yu.*, PhD. in Economics, Assistant of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

*Veduta L.*, Senior Lecturer of the Department of Management, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

**Шановні учасники I Міжнародної науково-практичної конференції  
«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»!**

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» сьогодні – найбільший навчально-науковий центр України, в якому поєднано навчальний, науково-інноваційний потенціали та широко впроваджуються наукові розробки. Протягом 120-річної історії розвитку нашого славетного університету науці завжди приділяли значну увагу, тому започаткування кафедри менеджменту I Міжнародної науково-практичної конференції *«Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»* стало однією із сторінок успішного розвитку Факультету менеджменту та маркетингу.

У збірнику тез доповідей висвітлюються результати наукових досліджень з актуальних питань розвитку бізнесу, менеджменту та інновацій.

Тематика наукових досліджень охоплює актуальні проблеми трансформацій в бізнесі як передумов формування новітніх управлінських концепцій; окреслює проблеми та перспективи розвитку менеджменту міжнародного бізнесу в сучасному глобальному економічному середовищі; визначає цільові орієнтири та напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств; досліджує проблеми інвестування інноваційної діяльності суб'єктів господарювання і представляє форми та механізми розвитку інноваційного підприємництва; виявляє зміни бізнес-моделей організації діяльності підприємств в умовах діджиталізації, цифровізації бізнесу та суспільства, визначає перспективи використання сучасних цифрових технологій для потреб удосконалення комунікацій в бізнесі та адмініструванні; відображає проблеми цифрових трансформацій бізнесу в контексті розвитку Індустрії 4.0 в Україні і формулює основні перспективи діджиталізації бізнес-процесів на підприємствах; приділяє увагу новим концепціям управління в умовах формування, інтеграції та співробітництва в ланцюгах поставок, а також реалізації стратегій розвитку суб'єктів господарювання, орієнтованих на ефективне забезпечення економічної безпеки й поглиблення співпраці України і ЄС; відображає основні напрями удосконалення управління знаннями; представляє результати дослідження розвитку цифрових трансформацій бізнесу і логістики Інтернет-середовища.

Переконані, що поєднання професіоналізму, знань, мудрості досвідчених учених з творчим потенціалом і завзятістю молодих науковців є драйверами розвитку вітчизняного менеджменту, бізнесу та інновацій.

Зберігаючи зв'язок поколінь, щиро дякуючи нашим давнім партнерам і радо запрошуючи усіх бажаючих, творімо й надалі сучасні підходи до управління разом!

Сподіваємось, що подані матеріали знайдуть вдячного читача і будуть слугувати поширенню наукових дискусій з теоретичних та практичних питань розвитку вітчизняного менеджменту, бізнесу та інновацій.

*З повагою, колективи програмного та організаційного комітетів конференції.*

**Dear participants**  
**of the I International scientific-practical Conference**  
**«Business, innovation, management: problems and perspectives»!**

National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute» is the largest educational and scientific center of Ukraine, which combines educational, scientific and innovation potentials and widely implement scientific developments. During the 120-year history of the development of our glorious university, science has always been given considerable attention, which is why the launch of the I International Scientific-Practical Conference «Business, Innovation, Management: Problems And Perspectives» by the Department of Management became one of the pages of successful development of the Faculty of Management and Marketing.

The collection of theses highlights the results of scientific research on topical issues of business development, management and innovation.

Research topics cover current problems of transformations in business as prerequisites for formation of new managerial concepts; outline the problems and perspectives of international business management development in today's global economic environment; define the targets and directions of providing innovative development of enterprises; research problems of investing in innovative activity of business entities and present forms and mechanisms of development of innovative entrepreneurship; identify changes in business models of business organization in terms of digitization of business and society, identify the perspectives of using modern digital technologies for the needs of improving communications in business and administration; reflect the problems of digital business transformations in the context of the development of Industry 4.0 in Ukraine and formulate the main perspectives of business process digitization at enterprises; pay attention to new management concepts in terms of formation, integration and cooperation in the supply chains, as well as implementation of economic entities' development strategies aimed at effective economic security and deepening cooperation between Ukraine and the EU; reflect the main directions of improvement of knowledge management; present the results of research into the development of digital business transformation and logistics of the Internet environment.

We are confident that the combination of professionalism, knowledge, wisdom of experienced scientists with the creative potential and perseverance of young scientists are drivers of the development of national management, business and innovation.

Keeping generations connected, sincerely thanking our long-standing partners and welcoming everyone, let's continue to create modern approaches to management together!

We hope that the submitted materials will find a grateful reader and serve to spread scientific discussions on theoretical and practical issues of development of national management, business and innovation.

*Sincerely, members of the program and organizational committees of the conference.*

## ЗМІСТ

### ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ

<b>Babii A. M., Artemenko L. P., Lemanska-Majdzik A.</b> Packaging design as a management brand value	22
<b>Khryniuk O. S.</b> On the organization and management crisis in Ukraine	24
<b>Артеменко Л. П., Тригуб О. П.</b> Попередження професійного вигорання працівників в умовах діджиталізації	26
<b>Варжанський І. В.</b> Виклики діджиталізації для закладів вищої освіти	28
<b>Воржакова Ю. П., Зоріна Є. Д.</b> Мотивація персоналу в Industry 4.0	30
<b>Герасимчук В. Г.</b> Стратегія як прокламація чи/та план досягнення довгострокових цілей?	32
<b>Голюк В. Я., Шекера О. О.</b> Брендинг та позиціонування як фактор підвищення конкурентоспроможності МСБ кондитерської галузі	34
<b>Доценко Я. О., Дергачова Г. М.</b> Кадрова складова економічної безпеки підприємства	36
<b>Євтушенко Н. О., Іртгач М. О.</b> Затребуваність медійної реклами на ринку інтернет-реклами для просування брендів	38
<b>Заплотинський Б. А.</b> Стандарт ISO 9004:2009 як основа для подальшого вдосконалення управління якістю та впровадження процесно-орієнтованого менеджменту в українській компаніях	40
<b>Ібрагімов І. Р., Чупріна М. О.</b> Оптимізація витрат як складова системи підвищення конкурентоспроможності на вітчизняних підприємствах	42
<b>Каламан О. Б.</b> Основні складові концепції управління ефективністю діяльності підприємства	44
<b>Коцко Т. А., Пурій Г. М.</b> Еколого-економічний реінжиніринг як інструмент розвитку підприємства	46
<b>Кривда О. В.</b> Четверта промислова революція та цифрові перетворення	48
<b>Лазоренко Т. В., Шолом І. Л.</b> Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу	50
<b>Мельник К. Г., Воржакова Ю. П.</b> Діджиталізація управління бізнес-процесами	52
<b>Нагорна І. І.</b> Інформація в системі забезпечення економічної безпеки підприємства	54
<b>Палій Є. В., Нагорна І. І.</b> Страхування ризиків економічної безпеки підприємства	56
<b>Пилкін М. Д., Сосновська О. О.</b> Прогнози і виклики четвертої промислової революції	58
<b>Ромашко О. М., Савчин Л. М.</b> Нефінансові корпорації на ринку банківських послуг	60
<b>Савицька О. М., Салабай В. О.</b> Діджиталізація управління бізнесом підприємства в контексті розвитку Індустрії 4.0. в Україні	62
<b>Салоїд С. В., Драгомощенко А. О.</b> Роль бізнес-планування в оцінці ефективності діяльності організації	64
<b>Свінарьова Г. Б.</b> Інноваційні зміни в системі управління підприємством	66
<b>Ситник Н. І.</b> Трансформація моделі професійного навчання персоналу сучасних організацій	68
<b>Скрипко Т. О.</b> Кризи макроекономіки як можливості для розвитку бізнесу	70

<b>Смерічевська С. В.</b> Стратегічна роль кластерних структур для інноваційного розвитку національних економік: європейська практика	72
<b>Соловійова Т. Е., Нагорна І. І.</b> Організаційно-економічний розвиток кадрового потенціалу підприємства	74
<b>Сосновська О. О.</b> Актуальні аспекти забезпечення якості управління кадровим потенціалом підприємств	76
<b>Тупкало В. М.</b> Бізнес-тренажери: актуальність та напрями розвитку	78
<b>Федірко Г. А., Овчарова С. К.</b> Конкурентна активність як складова конкурентної політики підприємства	80
<b>Хлобистов Є. В.</b> Сталий розвиток базових територіальних утворень	82
<b>Чоні І. В., Гук О. В.</b> Інтернет речей в фармацевтичній галузі	84
<b>Шевченко Д. С.</b> Розвиток та особливості світової корпоративної відповідальності	86
<b>Шкробот М. В.</b> Трансформація системи управління персоналу: зовнішні виклики та загрози	88

## МЕНЕДЖМЕНТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

<b>Kutlu Ergün</b> Purchasing priorities of expensive products: A survey among university students in Turkey and Ukraine	92
<b>Pichugina M., Okręglicka M.</b> Skills for European business development in digital era	94
<b>Rudnitska Y.</b> Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise	96
<b>Булатова О. В., Карпенко О. І.</b> Торгівельно-економічне співробітництво країн та економічна безпека	98
<b>Бушило К. С.</b> Оптимізація процесу виходу підприємства на зовнішній ринок	100
<b>Воржакова Ю. П., Пономаренко В. С.</b> Розвиток та підвищення енергоефективності підприємств України	102
<b>Волковська В. І.</b> Вплив євроінтеграції на стратегічний розвиток підприємства	104
<b>Гальперіна Л. П., Швиденко С. І.</b> Міжнародний стратегічний менеджмент виходу на нові зарубіжні ринки крові (на прикладі ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»»)	106
<b>Глушченко Я. І.</b> Міжнародна торгівля послугами України в умовах 4 промислової революції	108
<b>Гук О. В., Мохонько Г. А.</b> Інвестиційне забезпечення стартап проектів в Україні	110
<b>Дергачова В. В., Голюк В. Я.</b> Сучасні тренди розвитку інновацій у вимірі глобальної економіки	112
<b>Дергачова Г. М., Пінчук О. В.</b> Підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства	114
<b>Дунська А. Р., Жалдак Г. П.</b> Основні форми транскордонного співробітництва регіонів України	116
<b>Ковальчук О. А.</b> Інструменти просування регіонального туристичного бренду	118
<b>Козаченко К. В.</b> Перспектива розвитку підприємства шляхом первинного публічного розміщення акцій	120
<b>Колешня Я. О.</b> Економічна безпека підприємств агропромислового комплексу як важливої складової економічного розвитку держави	122

<b>Корогодова О. О.</b> Управлінські рішення стосовно розробки продукту транснаціональними структурами в умовах Індустрії 4.0.	124
<b>Костик Є. П., Костик Є. В.</b> Комунікативна активність, як одна із складових ефективної діяльності міжнародного менеджера	126
<b>Кравченко М. О., Прудкий В. В.</b> Сталий розвиток як стандарт майбутньої світової економіки	128
<b>Кузнєцова К. О., Дергачов Є. В.</b> Зовнішньоекономічні зв'язки та теорія ендogenous зростання	130
<b>Луценко І. С.</b> Транзитний потенціал України: стан та шляхи покращення	132
<b>Макогон Ю. В., Мартиненко О. В.</b> Європейський досвід та українські перспективи розвитку експортного потенціалу підприємств деревообробної галузі України	134
<b>Манаєнко І. М., Харченко І. А.</b> Конкурентні переваги України у світовій економіці	136
<b>Мельникова В. А., Дергачова Г. М.</b> Методологічні основи оцінки проектних ризиків на підприємствах будівельної промисловості	138
<b>Моїсеєнко Т. Є.</b> Сучасні орієнтири працевлаштування молоді України та їх співпраця з роботодавцями представниками міжнародного бізнесу	140
<b>Сидоришина І. В., Пермінова С. О.</b> Експортна діяльність вітчизняних промислових підприємств в умовах глобалізації	142
<b>Чупріна М. О., Орозонова А. А.</b> Світові тренди розвитку ІТ-індустрії та технології	144
<b>Шелемба Н. С., Хринюк О. С.</b> Оцінка конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації	146

## **ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ОСНОВА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

<b>Vorzhakova Y., Erdeli-Klyar O.</b> Communication strategy as the basis for industrial enterprises development	150
<b>Kazak O.</b> The human capital factor's influence on the innovation-investment development of Ukraine in the globalization conditions	152
<b>Андрос С. В., Чан Сі Цо</b> Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення конкурентоспроможності	154
<b>Бездольна О. А., Мохонько Г. А.</b> AGILE-менеджмент на підприємствах керамічної промисловості	156
<b>Бичковська А. А.</b> Екологічні інновації промислових підприємств у забезпеченні сталого розвитку	158
<b>Бояринова К. О., Коржов Є. О.</b> Стратегування та оперування інноваційним розвитком підприємств машинобудування	160
<b>Виноградова О. В., Дрокіна Н. І.</b> Інноваційні маркетингові інструменти просування продукції в Інтернеті	162
<b>Гук О. В., Мельник А. В.</b> Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємств	164
<b>Добровінська Я. В., Ситник Н. І.</b> Розроблення системи управління знаннями на підприємстві	166
<b>Єфімова Є. Є., Жигалкевич Ж. М.</b> Стратегічні напрямки інноватизації проектів агропромисловості України	168

<b>Житар М. О.</b> Деякі аспекти застосування методики оцінки фінансової архітектури економіки держави	<b>170</b>
<b>Ковальчук О. В., Лорві І. Ф.</b> Місце маркетингових ризиків в системі управління інноваційною діяльністю підприємства	<b>172</b>
<b>Копішинська К. О., Волошиновська І. В.</b> Особливості впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах	<b>174</b>
<b>Кравченко М. О., Малишевська А. О.</b> Особливості створення AGILE-команд для підвищення інноваційної активності промислових підприємств України	<b>176</b>
<b>Кучма О. Ю., Гук О. В.</b> Аналіз інвестиційної діяльності ДП «НАЕК ЕНЕРГОАТОМ»	<b>178</b>
<b>Мазур О. А., Пустовойт С. В., Петрієнко О. І.</b> Шляхи забезпечення інноваційного розвитку підприємств зварювального виробництва	<b>180</b>
<b>Матвієнко А. О., Ситник Н. І.</b> Сучасні методи оцінки інтелектуального капіталу організації	<b>182</b>
<b>Мохонько Г. А., Клименко К. О.</b> Стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні	<b>184</b>
<b>Олешкевич С. І., Мельникова В. А.</b> Особливості сучасного інвестиційного клімату України, шляхи та способи його покращення	<b>186</b>
<b>Пермінова С. О.</b> Оцінка комерційного потенціалу інноваційної технології	<b>188</b>
<b>Сидорчук В. В., Кравченко М. О.</b> Роль бізнес-моделювання при впровадженні інноваційних проектів	<b>190</b>
<b>Ситник Н. І., Тарумов В. О.</b> Інвестиційно-інноваційне забезпечення підвищення конкурентоспроможності національних підприємств	<b>192</b>
<b>Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М.</b> Види ризиків інноваційних проектів в межах машинобудівних квазіструктур	<b>194</b>
<b>Ярова Д. О., Жигалкевич Ж. М.</b> Проблеми державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні	<b>196</b>

## **УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

<b>Голюк В. Я., Павленко А. О.</b> Особливості логістики торговельних мереж в Україні	<b>200</b>
<b>Давиденко В. В.</b> Інтеграція реверсивної логістики в діяльність підприємств	<b>202</b>
<b>Дем'янюк Р. В., Бояринова К. О.</b> Удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств	<b>204</b>
<b>Дорош В. О., Луценко І. С.</b> Ринок аутсорсингових послуг в Україні	<b>206</b>
<b>Жалдак Г. П., Дем'ян А. Л.</b> Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства	<b>208</b>
<b>Коновалова І. В.</b> Інтеграція бізнес-процесів у ланцюгах поставок: сутність та переваги	<b>210</b>
<b>Копішинська К. О.</b> Використання озер даних як складова цифрової трансформації транспортно-логістичних компаній	<b>212</b>
<b>Левус Я. О., Нагорна І. І.</b> Особливості організації транспортно-експедиційної діяльності в Україні	<b>214</b>
<b>Луценко І. С., Литвиненко А. Г.</b> Методологічні засади організації логістичної діяльності на транспортних підприємствах	<b>216</b>

<b>Мухаровська І. О., Смерічевська С. В.</b> Інноваційність та ефективність логістичного сервісу як потужного фактору забезпечення конкурентоспроможності підприємств	<b>218</b>
<b>Нагорна І. І., Мацишина О. В.</b> Організація постачання матеріальних ресурсів на підприємство	<b>220</b>
<b>Савицька О. М., Калініченко К. Д.</b> Концепція бенчмаркінгу – можливість удосконалення управління, логістики та контролінгу на підприємстві	<b>222</b>
<b>Стародуб І. О., Голюк В. Я.</b> Сучасний стан та перспективи розвитку авіатранспортної логістики	<b>224</b>
<b>Шрамко Н. В., Пічугіна М. А.</b> Передумови використання CALS-технологій для підтримки проектів	<b>226</b>



# CONTENTS

## TRENDS OF BUSINESS AND MANAGEMENT DEVELOPMENT

<b>Babii A., Artemenko L., Lemanska-Majdzik A.</b> Packaging design as a management brand value	22
<b>Khryniuk O.</b> On the organization and management crisis in Ukraine	24
<b>Artemenko L., Trygub O.</b> Prevention of professional burnout of employees in conditions of digitization	26
<b>Varzhanskyi I.</b> Challenges of digitalization for higher education institutions	28
<b>Vorzhakova Y., Zorina Y.</b> Personnel motivation in Industry 4.0	30
<b>Gerasymchuk V.</b> Strategy how to prolam of / and plan achievement of long-term goals?	32
<b>Goliuk V., Shekera O.</b> Branding and positioning as a factor in increasing the competitiveness of the SME confectionery industry	34
<b>Dotsenko Y., Derhacheva H.</b> Personnel component of economic security of the enterprise	36
<b>Yevtushenko N., Irtlach M.</b> Demand for display advertising on the ukrainian internet advertising market for promoting brands	38
<b>Zaplotynskyi B.</b> ISO 9004: 2009 standart as a basis for further improvement of quality management and implementation of process oriented management in ukrainian companies	40
<b>Ibrahimov I., Chuprina M.</b> Cost optimization as a component of the system increasing the competitiveness of domestic enterprises	42
<b>Kalaman O.</b> Main constituents of managing the efficiency of enterprise activity	44
<b>Kotsko T., Purii H.</b> Environmental-economic reengineering as a tool of enterprise development	46
<b>Kryvda O.</b> The fourth industrial revolution and the digital transformations	48
<b>Lazorenko T., Sholom I.</b> Digitalization as a major factor of business development	50
<b>Melnyk K., Vorzhakova Y.</b> Digitalization of business processes management	52
<b>Nahorna I., Khlebynska O.</b> Information in the enterprise economic security system	54
<b>Palii Y., Nahorna I.</b> Enterprise economic security risk insurance	56
<b>Pylkin M., Sosnowska O.</b> The projections and challenges of the Fourth Industrial Revolution	58
<b>Romashko O., Savchyn L.</b> Non-financial corporations in the banking services market	60
<b>Savytska O., Salabai V.</b> Digitalization of business management of the enterprise in the context of industry 4.0 development in ukraine	62
<b>Saloid S., Drahomoschchenko A.</b> The role of business planning in evaluating the effectiveness of an organization	64
<b>Svinarova H.</b> Innovative changes in the enterprise management system	66
<b>Sytnik N.</b> Transformation of the vocational training model for the personnel of modern organizations	68
<b>Skrypko T.</b> Macroeconomics crisis as possibilities for business development	70
<b>Smerichevska S.</b> The Strategic Role of Cluster Structures for the Innovative Development of National Economics: European Practice	72
<b>Soloviova T., Nahorna I.</b> Organizational and economic development of the entrepreneurship potential	74
<b>Sosnovska O.</b> Actual aspects of quality assurance of human resources management of enterprises	76
<b>Tupkalo V.</b> Business simulators: relevance and development directions	78

<b>Fedirko H., Ovcharova S.</b> Competitive activity as a component of company's competition policy	80
<b>Khlobystov I.</b> Sustainable development of basic territorial entities	82
<b>Choni I., Guk O.</b> The internet of things in the pharmaceutical industry	84
<b>Shevchenko D.</b> Development and features of world corporate responsibility	86
<b>Shkrobot M.</b> Transformation of hr management: external challenges and threats	88

## MANAGEMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

<b>Kutlu Ergün</b> Purchasing priorities of expensive products: A survey among university students in Turkey and Ukraine	92
<b>Pichugina M., Okreglicka M.</b> Skills for European business development in digital era	94
<b>Rudnitska Y.</b> Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise	96
<b>Bulatova O., Karpenko O.</b> Trade and economic cooperation countries and economic security	98
<b>Bushylo K.</b> Optimization of the process of enterprise entry into the foreign market	100
<b>Vorzhakova Y., Ponomarenko V.</b> Development and improvement of energy efficiency of Ukrainian enterprises	102
<b>Volkovska V.</b> The influence of European integration on the entrepreneurship strategic development	104
<b>Galperina L., Shvydenko S.</b> International strategic management of entry into new foreign blood markets (on the case of LLC “Pharmaceutical plant Biofarma”)	106
<b>Hlushchenko Y.</b> International trade of services of ukraine in the conditions of 4 industrial revolution	108
<b>Guk O., Mokhonko H.</b> Investment support for startup projects in Ukraine	110
<b>Dergachova V., Goliuk V.</b> Modern trends of innovation development in the global economic dimension	112
<b>Dergachova H., Pinchuk O.</b> Increasing the efficiency of foreign economic activity of the enterprise	114
<b>Dunska A., Zhaldak H.</b> Forms of cross-border cooperation of regions of Ukraine	116
<b>Kovalchuk O.</b> Instruments in promoting regional tourism brand	118
<b>Kozachenko K.</b> Initial public offering as a business expansion prospect	120
<b>Koleshnia Y.</b> Economic security of enterprises of the agro-industrial complex as an important component of the economic development of the state	122
<b>Korohodova O.</b> Managerial decisions regarding product development by transnational structures in the Industry 4.0	124
<b>Kostyk Y., Kostyk Y.</b> Communicative activity as one of the components of effective international manager' activities	126
<b>Kravchenko M., Prudkyi V.</b> Sustainable development as a standard for the future world economy	128
<b>Kuznietsova K., Derhachov Y.</b> Foreign economic relations and the theory of endogenous growth	130
<b>Lutsenko I.</b> Transit potential of Ukraine: state and ways of improvement	132
<b>Makogon Y., Martynenko O.</b> European experience and Ukrainian prospects of export potential development of Ukrainian woodworking enterprises	134

<b>Manaenko I., Kharchenko I.</b> Ukraine's competitive advantages in the world economy	136
<b>Melnykova V., Derhachova H.</b> Methodological foundations of project risk assessment at the enterprises of the construction industry	138
<b>Moiseienko T.</b> Modern guidelines for employment of ukraine youth and their cooperation with employers representatives of international business	140
<b>Sydoryshyna I., Perminova S.</b> Export activities of domestic industrial enterprises in conditions of globalization	142
<b>Chuprina M., Orozonova A.</b> Global trends in IT-industry and technology	144
<b>Shelemba N., Khrynyuk O.</b> Competitiveness assessment of national economy in the globalization conditions	146

## INNOVATION AND ENTREPRENEURSHIP AS A BASIS FOR COUNTRY ECONOMIC GROWTH

<b>Vorzhakova Y., Erdeli-Klyap O.</b> Communication strategy as the basis for industrial enterprises development	150
<b>Kazak O.</b> The human capital factor's influence on the innovation-investment development of Ukraine in the globalization conditions	152
<b>Andros S., Chang Shichao.</b> Enterprise innovation potential as a factor for ensuring competitiveness	154
<b>Bezdolna O., Mokhonko H.</b> AGILE- management in the ceramics industry	156
<b>Bychkovska A.</b> Eco-innovation as a basis for sustainable development	158
<b>Boiarynova K., Korzhov Y.</b> Strategizing and managing innovative development of machine-building enterprises	160
<b>Vynogradova O., Drokina N.</b> Innovative marketing instruments of products promotion on the internet	162
<b>Guk O., Melnyk A.</b> Impact factors the of innovation activity of enterprises	164
<b>Dobrovinska Y., Sytnyk N.</b> Development of knowledge management system at the enterprise	166
<b>Yefimova Y., Zhygalkevych Z.</b> Strategic areas of Ukrainian agro-industry projects` innovativeness	168
<b>Zhytar M.</b> Some aspects of applying the methodology for assessing the financial architecture of the state economy	170
<b>Kovalchuk O., Lorvi I.</b> Marketing risks in the management system of enterprise innovative activity	172
<b>Kopishynska K., Voloshynovska I.</b> Features of implementation of technological innovations at pharmaceutical enterprises	174
<b>Kravchenko M., Malyshevskya A.</b> Development of AGILE teams as a way to increase innovation activity of ukrainian industrial enterprises	176
<b>Kuchma O., Guk O.</b> Analysis of investment activity of se "NNEGC "Energoatom"	178
<b>Mazur O., Pustovoit S., Petriienko O.</b> Ways of providing innovative development of weld production enterprises	180
<b>Matvienko A., Sytnik N.</b> The methods for estimating the intellectual capital of the organization	182
<b>Mokhonko H., Klymenko K.</b> State of development of the innovative potential of food	184

industry enterprises in Ukraine

<b>Oleshkevych S., Melnykova V.</b> Features of modern investment climate of Ukraine, ways and methods of its improvement	186
<b>Perminova S.</b> Assessment of the commercial potential of innovative technology	188
<b>Sydorchuk V., Kravchenko M.</b> The role of business modeling in the implementation of innovative projects	190
<b>Sytnik N., Tarumov V.</b> Enhancing the competitiveness of national enterprises: Investments and innovations support	192
<b>Solntsev S., Zhygalkevych Z.</b> Risks types of innovative projects in mechanical engineering quasi-integration structures	194
<b>Yarova D., Zhygalkevych Z.</b> Problems of state regulation innovation and investment activities in Ukraine	196

## **SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN ENTERPRISES DEVELOPMENT STRATEGY**

<b>Goliuk V., Pavlenko A.</b> Peculiarities of trade network logistics in ukraine	200
<b>Davydenko V.</b> Integration of reverse logistics in the activity of enterprises	202
<b>Demianiuk R., Boiarynova K.</b> Improvement of the logistic management system of industrial enterprises	204
<b>Dorosh V., Lutsenko I.</b> Outsourcing services market in Ukraine	206
<b>Zhaldak H., Demian A.</b> Ways to improve the logistics activity of the enterprise	208
<b>Konovalova I.</b> Integration of business processes in the supply chains: essence and advantages	210
<b>Kopishynska K.</b> The use of data lakes as a component of digital transformation of transport and logistics companies	212
<b>Levus Y., Nahorna I.</b> Organization peculiarities of transport forwarding activity in Ukraine	214
<b>Lutsenko I., Lytvynenko A.</b> Methodological principles of logistic activity organization at transport enterprises	216
<b>Mukharovska I., Smerichevska S.</b> Innovation and efficiency of logistics service as a powerful factor in ensuring the competitiveness of enterprises	218
<b>Nahorna I., Matsyshyna O.</b> Organization of supply of material resources to the enterprise	220
<b>Savytska O., Kalinichenko K.</b> Benchmarking concept - opportunity to improve management, logistics and controlling of the enterprise	222
<b>Starodub I., Goliuk V.</b> Current state and prospects of air transport logistics development	224
<b>Shramko N., Pichugina M.</b> Prerequisites for CALS-technologies in project support	226

---

**TRENDS OF BUSINESS MANAGEMENT**

**DEVELOPMENT**

---

---

**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ  
БІЗНЕСУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

---

**Babii A.M.***student;***Artemenko L.P.***PhD, Associate Professor**National Technical University of Ukraine**«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,**Kyiv, Ukraine;***Lemanska-Majdzik A.***PhD, Associate Professor,**Czestochowa University of Technology, Poland*

## **PACKAGING DESIGN AS A MANAGEMENT BRAND VALUE**

Today's consumers are surrounded by lots of different products, merchandise, promotional advertising and hidden customer acquisition techniques. From 2018 to 2019, the number of in-store purchase decisions increased from 76% to 82%, confirming that buyers are more open to impulsive choices than before. The fact that consumers make their final choice in the store underscores the importance of studying the behavior of shoppers in-store under the influence of marketing programs. This is what makes the exclusive and original design of the packaging as important as the quality of the product because it depends on it the high percentage of probability of choosing the buyer of this product.

Brands have, on average about 7 seconds to make a good impression before the customer moves on to the next option. Effective and appealing packaging design not only makes it more likely for one product to be chosen over alternatives, but it also reflects on the values of the brand. It goes beyond that quick, first impression. According to one survey, 52% of online customers report they would continue purchasing from the same company if they receive their orders in premium packaging. You can see how much it matters to them from all those YouTube unboxing videos where part of the review is dedicated specifically to how the product is packaged. It's also free publicity, because if the packaging is particularly attractive, buyers are more likely to take photos and share it on social media. Not paying enough attention to this aspect is a lost marketing opportunity [1].

Research from Westerman et al. (2013), examined how package design affects consumer assessment by manipulating fundamental graphical forms, such as shape, orientation and alignment. Determining the preference for color and shape when creating a desired aesthetic however, remains a challenge for professionals in different research fields. Besides selecting each individual characteristic, the challenge is to combine them into a desirable and interesting product. By merging different design elements in a synergic manner, it is possible to generate a stronger effect than that from the individual, separate elements. Despite widespread interest in this topic, few professionals have studied the role of color in marketing. The general opinion of scientists is that the influence on consumer choice through visual perception is very relevant at the current stage of brand development.

From everyday experience, we know how important a certain product can be to us, what our loyalty to it is, and how we have certain passions for certain goods because of personal preferences. Emotions can have a profound effect on the purchase decision, as the human brain often builds the associative feelings of the individual with one element or another. We associate products with certain emotions, and for this reason, there is a connection which is the start of the activation of the process of influence of packaging on consumer choice.

Craig Elbert describes the following contexts of emotional detection with user behavior: intrigue and secrets - create curiosity that is important for advertising as a whole and for attracting attention; desires and aspirations - assistance in product image; urgency and anxiety - causes a feeling of immediate reaction, a feeling of lack, which leads to purchase; astonishment and laughter - awakens a sense of community. Among various perceptions, it is shown that some scientists claim that red, in addition to irritability and aggression, causes warmth and feeling of calmness and home. The policy of using red color is now actively used by the Confectionery Factory Roshen, which specializes in the manufacture of confectionery products and is located in Ukraine. In this way, the company associates its product with warmth, comfort and positive.

Properly selected and packaged, the product protects the commodity during transport or storage and minimizes the risk of damage. Also, the packaging form, design and material all contribute to the purchase decision. The role and importance of packaging perform the functional role of physical coverage and protection of the product both in the store and in consumer home. It also facilitates the buyer's life at the expense of their comfort and also has its own information role containing details of ingredients, method of use, storage, nutrient content and value of the product. Consumers see hundreds of brands when they visit a store, and aesthetics are important to keep the brand stand out, to attract buyers' attention and make it easier for consumers to find exactly your offer and decide. It also plays the role of preventing theft by physically destroying the package (identifying obvious signs of opening) by offering the possibility of built-in

anti-theft devices or the inability to re-operate. Besides, package a convenient way to use the product with additional features that make it easy to display, process, and distribute with options such as opening, reopening, and reusing [2]. The aesthetic characteristics of the packaging are of great importance, affecting the psychology of the buyer, thereby determining its attractiveness to the product. The packaging of goods is also an important factor in the diversification of the large assortment of goods, contributes to the qualitative assessment of the product and the promotion of sales. It is important to remember, that:

1. A packaging's form must take into account the environment, an assortment variety demand, the way of using dosing and proportioning the product, the product characteristics, the storage conditions pre and post purchase. Also, it helps the market through a product diversification by eliminating the uniformity and monotony of the assortment. Packaging must be characterized by its solidity, low weight, durability, functionality.

2. The graphics must be simple, expressive, clear, and the illustration has to be compatible with the packaged product. Also, it is essential that its coloring and style offer value to the product and to brand name and that it allows a fast, correct, easy reading without creating confusion.

Graphics, along with other elements of aesthetics, add to the individuality of consumer goods in relation to their destination. They represent an important contribution to increasing the sales of goods, stimulating competition in optimal conditions, increasing the mereological characteristics of the goods.

3. As was previously mentioned, color is one of the most important elements of packaging because it acts on the buyer's psychology. At a first contact with a product, when it's the first time the product is viewed, the buyer first notices the color, the brand, the shape and finally the design. The color, chosen in close connection with the shape and the graphics, has the following objectives: boost sales; the aesthetic content and ambiance of commercial spaces; product personality; promoting elements with national, regional specificity; psychologically creating a commercial climate; the direct contribution to creating a tradition of products, enterprises, etc. [3].

Checking online TMs on YouControl online can save you time and money. Trademark information owned by a legal entity is displayed on its card under the Property → Trademarks tab. Thanks to the system you can define: name (verbal trademark); visual image (pictorial trademark); registration number; date of registration and validity; current TM status (valid); classes in which TM is registered (according to the International Classification of Goods and Services). Trademarks need to be checked for counterparty company honesty checks when you want to be a partner with a particular brand; you can be sure of the authenticity, belonging to the legal entity; evaluation of the benefits of cooperation. The relationship of TM with the legal entity often is not obvious. But by establishing a correspondence between TM and its owner, it is possible to predict the volume of the transaction [4].

So, packaging material and design are important elements in the sales process, but the color combines all of its elements and is one of the most important means to make the packaging an effective communication tool. Color sells a product, it is above all a sensation and creates an emotional state that communicates well, exceeding the size of the package, the product itself, its shape or purpose. Packaging must be treated with as much care and attention as any other form of brand communication. It should be tested both before design finishing and in terms of market performance to check how it works

#### **References:**

1. Ravi Chitturi, Juan Carlos Londono , Carlos Alberto Amezcua. The Influence of Color and Shape of Package Design on Consumer Preference: *The Case of Orange Juice*. *International Journal of Innovation and Economic Development Volume 5*, Issue 2, June 2019, Pages 42-56. Researchleap web-site. URL: <https://researchleap.com/influence-color-shape-package-design-consumer-preference-case-orange-juice/> (accessed 07.04.2020).

2. Peter Burgess. Integrating the Packaging and Product Experience in Food and Beverages [online]. URL: <https://cutt.ly/etV6G5p> (accessed 02.04.2020).

3. Kobie Fuller. Startup Marketing And How Emotion Drives Customer Action. TechCrunch web-site. URL: <https://techcrunch.com/2014/08/20/startup-marketing-how-emotion-drives-customer-action/> (accessed 02.04.2020).

4. Keep Brand: All TMs of Ukraine Now on YouControl February 21, 2019 YouControl web-site. URL: <https://youcontrol.com.ua/news/trymay-marku-usi-tm-ukrayiny-teper-v-youcontrol/> (accessed 29.03.2020).



**Khryniuk O. S.**  
*candidate of Economics, assistant professor,  
National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»,  
Kyiv, Ukraine*

## **ON THE ORGANIZATION AND MANAGEMENT CRISIS IN UKRAINE**

The recent events of the rapid spread of coronavirus disease, the announcement of a pandemic in the world have shown not only the vulnerability of the national health systems in most countries of the world, but also the underestimation of the management of both the medical, industrial and infrastructure problems.

The situation in Ukraine was particularly acute, where, in our opinion, it became obvious that the responsible state officials neglected to assess the current threats and challenges facing the country, regions and enterprises in view of technical, personnel, institutional unpreparedness to overcome the consequences of the crisis quarantined ads in the country. The obvious consequences of the declared pandemic in the world have been the closure of borders, declining economic activity, rising costs and stopping the activities of many business entities, loss of human potential. In such conditions, the problem of national security of Ukraine becomes more and more important, where economic security is of particular importance, along with the safety of life of the population, between close causality, interaction and interdependence are formed.

Maintaining mainly measures to combat the spread of infectious diseases, we follow the acts of state response by the highest executive body of the country - the Cabinet of Ministers of Ukraine in terms of auditing its public management decisions, in particular adherence to the principles of effectiveness, sufficiency, complexity and effectiveness of adopted special decisions in the first quarter of 2020, which significantly affected the conditions of activity of domestic enterprises.

The actions of the executive power, which should be an anti-crisis organizational center for rapid response to threats to the country, were now superficial, not systematic and chaotic, did not meet, in our view, the basic requirements of crisis management behavior. Thus, in the conditions of more than 2 months rapid spread of infectious disease in the world and granting it the status of a pandemic, the Cabinet of Ministers of Ukraine for the first time adopts the decision of February 19, 2020 No. 129, in our opinion, not systematic in nature for the permission of the Ministry of Health to purchase medical devices to prevent the introduction and spread in Ukraine of acute respiratory illness caused by the Covid-19 coronavirus at the expense of the balance of funds provided for the purchase of chemotherapeutic drugs, radiopharmaceuticals and su wires for the treatment of cancer patients formed on the accounts of the specialized organization Crown Agents, for an amount not exceeding the equivalent of UAH 67 million [1]. That is, the highest executive authority of the country authorizes the profile ministry to start some specialized work only with some partial purchase of the necessary medicines on the principle of residual financing. The very existence of such a "permits" procedure testifies to the extreme limits of bureaucratization of relations in public administration at its highest level. The very attitude towards ensuring the need for medical procurement indicates that the officials are not aware of the role, place, consequences and nature of the existing threats to society, which can be assessed as irresponsibility to society. In addition, it has signs of a violation of direct constitutional obligations by the collective governing body to carry out measures to ensure national security of Ukraine in accordance with Article 116 of the Constitution of Ukraine [2].

It draws attention to the fact that by this decree the government instructs the relevant ministry to calculate the need for medical devices to prevent the introduction and spread of acute Covid-19 coronavirus disease on the territory of Ukraine. That is, only the calculation of the need is given, not at least the permission to run the security program. On the other hand, what scant powers are vested in the Ministry of Health as a public authority if it requires basic management guidance for public policy in the control of the life span of the entire country.

The delayed reaction of its main constituent - the subject of management in the person of the Cabinet of Ministers of Ukraine to external threats, is evidenced by the ineffective functioning of the public administration system, which cannot be justified by the change of the government's personal composition, since it indicates the imperfection of the state executive system in general, and its excessive dependence , or simply its incapacitation in crisis conditions, lack of variants of functioning adequate to the changing environment. Thus, the second resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 211 was adopted only after 20 days, which proclaimed introduction in Ukraine from March 12, 2020 to April 24, 2020 throughout the country of the quarantine, and in particular the ban on the work of business entities, which provides for the reception of visitors, except those aimed at meeting the basic needs of the population, ban on carriage of passages public transport, except for employees of life support institutions and organizations [3].

The economic sphere of functioning of the country remained practically out of the government's attention, and the economic entities, most of which are small and medium-sized businesses and which were directly prohibited from operating, were not provided with financial support and even did not declare such

intentions as would be in conformity with the constitutional rule on use. measures to ensure the rights and freedoms of man and citizen, in accordance with Art. 3 of the Constitution of Ukraine the assertion and protection of human rights and freedoms is the main duty of the state.

Obviously, it requires a serious audit of the authority of the whole state vertical management, if in the conditions of actual termination of transport service of employees of economic entities, which results in reduction, restriction, termination of activities of a large part of them, they are advised to ensure the organization of shift work of employees. Such a system of state regulation either cannot or does not want to ensure the balance of interests of all legal entities, and therefore the implementation of the Constitution and laws of Ukraine, acts of the President of Ukraine on support for domestic producers, small and medium businesses. Some procedural and behavioral protection measures and partial tax cuts were adopted by the Verkhovna Rada of Ukraine in mid-March 2020.

Another aspect of the organizational and managerial crisis is demonstrated by the following CMU Resolution No. 240 of March 16, 2020, which was introduced from March 26 to April 24, 2020, throughout the territory of nuclear power plants of the State Enterprise "National Atomic Energy Generating Company" Energoatom "and satellite cities, where nuclear power plant personnel reside and quarantine, prohibiting the involvement of respiratory disease personnel and all mass events and restricting population entry into and departure from satellite cities x [4]. That is, by declaring a quarantine in the whole territory of Ukraine from March 12, 2020 with one resolution, the second decree declares a quarantine from March 26, 2020 in the territory of nuclear power plants of the state-owned enterprise and in the cities providing them with labor, ie quarantine was introduced in the quarantine with prescriptions elementary adequate behavior. Accepting the urgent need for enhanced protection of critical infrastructure, which should already be a priori, draws attention to the lack of complexity of the decision taken, due to the lack of a program of action to address the problem and its material and financial support, as well as the inverted pyramid of managerial influence, for example, in its information plan. Thus, the government of the country instructs a number of regional state administrations, the state enterprise "National Atomic Energy Generating Company" Energoatom "together with the relevant local self-government bodies, in particular, to provide daily information to the Ministry of Energy and Environmental Protection on measures to prevent the spread of acute CID 19, caused by the coronavirus SARS-CoV-2, for its generalization, to be sent to the Ministry of Health and to inform the Cabinet of Ministers of Ukraine. You could talk about feedback from the management vertical if the action program was in place. Otherwise, this indicates that the supreme executive body does not realize its constitutional designation for ensuring the national security of Ukraine in accordance with Article 116 of the Constitution of Ukraine, as it does not provide for a set of measures to solve a raised problem, for which there is already a program of action, although according to with the provisions of the said article should develop and implement nation-wide development programs of Ukraine and, in our view, in the conditions of threats, already launch programs of anti-crisis measures that would take into account into Thou entire society and existing conditions, pursuing a policy of state control and regulation, not just perform statistical authorities and summarize information.

And the decisions of the higher executive body containing binding orders, for example, as in the mentioned resolution, to the state enterprise "National Atomic Energy Generating Company" Energoatom "concerning taking timely and complete carrying out of preventive and epidemic epidemics, do not seem quite meaningful enhanced sanitation regime for all personnel of nuclear power plants. The question is, and what introduction did the government announce? Quarantine ?! And should such a regime and working conditions not be known to the managers and personnel of the objects of all critical infrastructure of the country, and not just the mentioned enterprise? These kinds of actions indicate a simple shift of responsibility and an unpreparedness of the executive branch to solve urgent problems.

Ensuring the functioning and sovereignty of the state strengthens the requirements and creates an urgent need to mobilize efforts to support the economic sector in various aspects - from crisis targets, resource and technology support, organization of activities and ending with the evaluation of its activities. Therefore, the issue of identifying threats to particular sectors of the economy and economic security of Ukraine as a whole, and the formation of an effective and efficient anti-crisis management system both at the enterprise level and at the state level, are of particular relevance.

**Reference:**

1. Some Issues of Purchasing Medical Devices to Prevent Acute Respiratory Disease Caused by the Covid-19 Coronavirus in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 19.02.2020. No. 129. laws / show / 129-2020-% D0% BF / sp: max100 (accessed 28.03.2020).

2. Constitution of Ukraine: Law of Ukraine of June 28, 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (accessed 28.03. 2020).

3. On the Prevention of Acute COVID-19 Acute Respiratory Disease Caused by the SARS-CoV-2 Coronavirus in Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 11.03.2020 No. 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show / 211-2020-% D0% BF / sp: max100> (accessed 28.03.2020).

4. On preventing the spread of COVID-19 acute respiratory disease caused by the SARS-CoV-2 coronavirus at nuclear power plants of Ukraine: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 16.03.2020 No. 240. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws / show / 240-2020-% D0% BF / sp: max100> (accessed 28.03.2020).

## ПОПЕРЕДЖЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Сучасний динамічний та швидкий світ вимагає від нас дотримуватися такого ж ритму як у повсякденному житті, так і на своїх робочих місцях. Саме тому сьогодні усе частіше постає проблема вигорання працівників, котра є важливою не лише для співробітника, а й для управлінця.

Вперше термін «вигорання» або «burnout» був введений американським психіатром Х. Фреденбергером у 1974 році для характеристики психологічного стану здорових людей, що знаходяться в інтенсивному і тісному спілкуванні з клієнтами (пацієнтами) в емоційно навантаженій атмосфері для надання професійної допомоги. Сьогодні ж синдром вигорання трактують як стрес-реакція у відповідь на безжальні виробничі і емоційні вимоги, що походять від зайвої відданості людини своїй роботі з супутньою цьому зневагою до сімейного життя або відпочинку, та характеризується порушенням продуктивності в роботі, втому, безсонням або ж навіть вживанням алкоголю чи інших психоактивних речовин для зниження емоційної напруги.

Варто виділити групи ризику працівників, що найбільш схильні до синдрому вигорання:

1. Інтроверти. Людям із притаманною скромністю або сором'язливістю, схильністю до замкненості і концентрації на професійній діяльності занадто швидко можна піддатися синдрому професійного вигорання, особливо якщо їх психологічні особливості не узгоджуються із професійними вимогами професії.

2. Жінки, що переживають внутрішній конфлікт стосовно суперечностей між роботою та сім'єю. Особливо вагомим фактором впливу є тиск у зв'язку з необхідністю постійно доводити свої професійні можливості в умовах жорстокої конкуренції.

3. Працівники із характерною нестабільністю їх діяльності, що викликає хронічний страх втрати робочого місця або заробітної плати. Особливо стосується працівників, що повинні самостійно шукати собі клієнтську базу.

4. Працівники, що працюють в екстремальних умовах та стикаються з постійним ризиком для життя та здоров'я [1].

Синдром професійного вигорання є підтвердженим також і на законодавчому рівні: він входить до 11 видання Міжнародної класифікації хвороб (МКХ). Проте його класифікують не як хворобу або стан здоров'я, а як явище. Згідно з 11-тим Міжнародним класифікатором хвороб, вигорання - це синдром, що виникає внаслідок хронічного стресу на робочому місці. Тобто хронічний стрес на роботі може призвести до вигорання. Основні ознаки професійного вигорання: втрачається енергійність, з'являється відчуття виснаження; підвищується психологічне дистанціювання від роботи, негативні думки про роботу; знижується професійна ефективність [2].

Варто також відмітити, що даний синдром розвивається поступово та помірно, тому управлінець може вчасно виявити ознаки вигорання у працівників та почати з ними боротися та запобігати на схожих або однакових посадах. Розглянемо ж стадії професійного вигорання працівників:

1. симптоми проявляються у легкій формі з допомогою збільшення поблажок до себе з боку працівника, наприклад, через збільшення кількості перерв під час робочого дня або ж їх тривалості. Помічається забудькуватість та розсіяність працівника стосовно робочих моментів. Дану стадію не так просто виявити, адже симптоми доволі багатозначні і тому управлінцям радиться проводити запобіжні заходи для усіх працівників. Перша стадія може тривати 3-5 років, залежно від характеру робіт та особливостей робочих обов'язків;

2. у працівника спостерігається зниження інтересу до завдань та робочого процесу в цілому, у тому числі і спілкуванні з колегами. Людина починає себе виснаженою, відчуває апатію, втому, негативні емоції, головний біль та відчуття «нескінченності» робочого дня. На даній стадії симптоми проявляються регулярніше, мають затяжний характер і важко піддаються корекції. Тут управлінцеві потрібно вживати вагомих заходів для зниження симптомів;

3. ознаки цієї стадії є хронічними та помітними навіть неозброєним оком. Часто у працівника розвиваються фізичні та психологічні хвороби, як гастрит, виразка, стрес та депресія. У нього зникає будь-який інтерес до роботи та колективу, емоційна байдужість, порушення режиму сну, харчування, розсіяність та прагнення усамітнитись від соціуму, а тим паче колективу. Управлінцеві важливо не довести цю стадію до свого піку - повного згорання, адже тоді у людини повністю зникає інтерес не лише до роботи, а і до життя в цілому [1].

Проаналізувавши зазначені вище симптоми, можна стверджувати, що питання вирішення професійного вигорання працівників є важливим елементом роботи кожного менеджера, адже воно тягне за собою не лише професійні втрати (як зниження продуктивності роботи або допущення помилок), так і призводить до порушення психологічного здоров'я людини.

Особливо важливим це елемент є на таких типах роботи, як: сфера обслуговування, педагоги, лікарі, працівники з високим рівнем монотонності роботи та високим рівнем психологічного навантаження. Тож визначимо основні методи, що може використовувати у своїй роботі менеджер для вирішення даної проблеми та її запобігання. Психологи вбачають наступні шляхи попередження синдрому професійного вигорання:

- планування діяльності – дезорганізація може призвести до стресу. Тобто з кожної керівної ланки повинні надходити чіткі розпорядження та плани, що є розумно та логічно побудованими, а також є цілком досяжними для виконання у поставлені часові рамки;

- нормування діяльності – визнайте і прийміть обмеження. Не потрібно завантажувати підлеглих недосяжними та занадто енерговитратними завданнями, потрібно розподіляти роботу таким чином, аби кожному діставалась та її частина, котра є у професійній компетенції працівника. Також важливо правильно нормувати робочий день працівників, оскільки перерви на відпочинок є одним із дієвих методів для розвантаження підлеглих та накопичення їх сил для подальшої продуктивної діяльності;

- перемикання уваги – цікаві перерви. Наявність додаткової, не пов'язаної із робочою сферою літератури в офісі, настільних ігор, преси, зони для відпочинку, творчості – усе це допоможе максимально розвантажити персонал та підбадьорити для продовження роботи;

- позитивність – не критикуйте інших, учіться хвалити та вказувати на недоліки підлеглих із розумом та здоровим глуздом, адже це впливає на подальший настрій, й бажання працювати. Тобто, менеджер певним чином налаштовує настрій не лише власний щодня, а і усього колективу;

- терпіння – одна з найважливіших ознак професійного управлінця, це допоможе запобігти багатьом конфліктам та розбіжностям у поглядах серед колективу. А здорова і дружня атмосфера – насамперед запобігає утворенню синдрому професійного вигорання, адже відносини між колегами є одним із ключових факторів задоволеності власною роботою.

- уникання нездорової конкуренції у колективі. Звісно, конкуренція між співробітниками – звичайне та цілком нормальне явище, вона стимулює їх до підвищення результатів власної праці, тобто і підприємства в цілому, але потрібно вчасно реагувати на перевищення рівня напруги між «конкурентами», адже це може призвести до конфліктних ситуацій та перевантаженості роботою;

- фізичні навантаження – одна із відомих та ефективних рекомендацій емоційної розрядки на робочому місці, проте управлінець повинен аналізувати спочатку доцільність цього заходу на конкретному підприємстві або підрозділі; а для працівників, що постійно зайняті за комп'ютером також важливим елементом є відпочинок для очей;

- безмедикаментозний метод розслаблення – медитація, йога, арт-терапія можуть бути вивчені за допомогою акредитованих компетентних учителів і професійних психологів. Таку активність можна проводити раз або кілька разів на тиждень, аби колектив міг за бажанням відволікатися від рутини та релаксувати, що допоможе запобігти розвитку синдрому професійного вигорання [3].

Тобто, менеджер може самостійно значно знизити вірогідність розвитку професійного вигорання у колективі.

Синдром професійного вигорання працівників – поширене явище у сучасному світі, воно має негативні наслідки не лише для підприємства, а і для кожної особистості. Тим паче в умовах діджиталізації, коли робота стає монотоннішою та має велике розумове навантаження. Тому одним із важливих завдань кожного менеджера, що працює з підлеглими є: не дати цьому явищу розвинути у очолюваному колективі. Для цього потрібно впроваджувати методи емоційного розвантаження персоналу, нормувати їх робочий час, надавати відповідні перерви та відпустки, налагоджувати та підтримувати дружню та невимушену атмосферу у колективі.

#### **Література:**

1. Проект Програми Розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». 2015. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home.html> (дата звернення 12.03.2020).

2. 11-тий Міжнародний класифікатор хвороб. Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua> (дата звернення 11.03.2020).

3. Бутиріна М., Новолаєв А. Шляхи попередження «професійного вигорання» педагогів. Донбаський державний педагогічний університет. 2016. URL: <http://dspu.edu.ua/hsci/wp-content/uploads/2017/11/015-33.pdf> (дата звернення 12.03.2020).

## **ВИКЛИКИ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

В останні десятиліття цифрові технології все більше впливають майже на всі сфери діяльності та життя людини, як у розвинених, так і в країнах, що розвиваються. Стабільно зростає частка доданої вартості в економіці, яка створюється завдяки використанню цифрових технологій, що говорить про появу «цифрової економіки» [1]. Цифрові технології використовуються як в роботі, так і для дозвілля. Можна говорити про «цифрову людину», для якої цифрові технології стали невід'ємною частиною як діяльності, так і в повсякденному житті. Цифрові технології існують десятиліттями і продовжують розвиватися настільки інтенсивно, що навіть їх області та створені ними можливості ще не були опановані та окреслені навіть приблизно. В даний час розробляються цифрові технології наступного рівня, це рівень віртуальної та доповненої реальності, штучний інтелект, робототехніка, Інтернет речей, «розумні системи» тощо. Надалі можливе створення нейронних інтерфейсів та глибока інтеграція комп'ютера та людського мозку. Коли цифрові технології поєднуються з фінансовими, соціальними, гуманітарними та іншими технологіями, з'являється можливість реалізації «нової реальності», включаючи «цифрову» освіту. Таким чином, діджиталізація змінює середовище освіти в університетах і змінює самі університети. Її вплив на людство буде не менш значним ніж вплив революції друку, що дозволило відтворювати та поширювати знання та ідеї у формі «друкованого слова».

Зв'язок змін в університетах із загальною діджиталізацією суспільства та самого університету став загальноприйнятною ідеєю. Обговорюються різні компоненти діджиталізації університетів: 1) онлайн-освіта, 2) електронні освітні ресурси, 3) електронний документообіг, 4) навчання за допомогою тренажерів, віртуальної реальності, 5) формування компетенцій, необхідних у цифровому світі [2].

Узагальнюючі нові можливості, пов'язані з діджиталізацією, що стосуються університетів у цифровому світі, важливо розуміти:

- яке місце діджиталізація посідає серед інших змін, що розгортаються в глобальному масштабі;
- чи стає діджиталізація економіки, суспільства, людини викликом для університетів;
- що означає «виклик діджиталізації» для управління розвитком університету, як це може і має впливати на систему пріоритетів розвитку.

Основна можливість оцінити нові можливості полягає в обговоренні їх з точки зору «викликів», які вони створюють для вищої освіти. Виклик означає особливу увагу, якої потребує нова ситуація, що склалася; неможливість продовжувати діяти на основі попередніх підходів та методів; необхідність розвитку університетів. Серед основних викликів, з якими зіткнуться університети, наступні:

1) масова освіта: зарахування до вузів погано підготовлених студентів та «незвичних» студентів (дорослих, мігрантів тощо); необхідність розробки нових технологій навчання та мотивації навчання;

2) перерозподіл освітнього середовища: конкуренція з глобальними університетами та консорціумами провідних світових університетів за талановитих студентів, перспективних дослідників та викладачів;

3) інтернаціоналізація: необхідність забезпечення викладання англійською мовою, міжнародної акредитації програм, засвоєння практики співпраці з людьми з інших культур та способу життя;

4) діджиталізація: необхідність широкомасштабного використання нових цифрових технологій в освіті та управлінні університетом (Big Data, розумні роботи, всебічне цифрове середовище університету тощо);

5) розрив поколінь: розширення розриву між новими поколіннями студентів та викладацьким складом (різні системи цінностей, світогляд, спосіб життя, способи навчання і вивчення);

6) наслідки когнітивної революції: поява нових способів вироблення та відтворення знань, типів мислення та спілкування; утворення нових типів колективного та гібридного (людина-комп'ютер) інтелекту; глибокі зміни когнітивних здібностей людини;

7) витіснення університетів на периферію наукових процесів: виробництво знань, інновацій, «процес розвитку» людини, формування «колективних інтелектів», відтворення знань відбуватиметься поза університетами — в інноваційних компаніях, «think tanks», інтелектуальному цифровому навколишньому середовищі тощо [3].

Окремої уваги заслуговують критичні ситуації, які можуть скластися у вітчизняній вищій школі, серед них:

- Стагнація вищої освіти та науки в контексті реалізації сценарію розвитку країни виключно як джерела сировини: низький попит на дослідження, інновації, якісну освіту; «витік мізків» за кордон, тощо.

- Вища школа втрачає конкуренцію з корпоративними дослідницькими центрами, корпоративними університетами, зарубіжними університетами у сфері розвитку, інновацій та навчання. Вища школа втрачає статус та доступ до ресурсів.

- Змінюється склад «споживачів» вищої освіти, тобто зростає частка дорослих, іноземних студентів. Програми, освітні технології та персонал вищої освіти стають застарілими. Вона втрачає конкуренцію із закордонними університетами, онлайн-платформами тощо.

- Модернізація освіти та науки обмежена мегаполісами (Київ, Харків, Львів тощо). Загальна та вища освіта в українських регіонах деградує.

Для найбільш рейтингових закладів вищої освіти України основним викликом залишається перший, не пов'язаний напряму з діджиталізацією, а скоріш навпаки перешкоджаючий її впровадженню. Так, у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» дуже гостро відчувається дефіцит фінансування і наукових програм, і розвитку матеріально-технічної бази. Державного фінансування вистачає майже виключно на захищені статті бюджету (зарплата, стипендія, комунальні платежі), а закупівля вартісного обладнання для розбудови цифрової інфраструктури обмежується можливостями фонду власних надходжень.

Діджиталізація є однією з тих тенденцій, яка з великою часткою ймовірності проявиться в найближчі два десятиліття і матиме найсильніший вплив (порівняно з іншими процесами) на реальність вищої освіти [4]. У той же час, на думку експертів, розповсюдження цифрових технологій не належить до найбільш значущих джерел ризику, інакше кажучи, джерел «критичних ситуацій» для вищої освіти. Можлива деградація шкільної освіти (збільшення кількості «слабких» здобувачів, яким важко навчатись далі) та «сировинний» сценарій соціально-економічного розвитку розглядаються як джерела критичних ситуацій у майбутньому. Оскільки експерти бачать майбутнє як діджиталізоване, вони, відповідно, вважають інвестиції в цифрову інфраструктуру (комп'ютерні мережі, обчислювальна потужність, програмне забезпечення, електронна університетська система, цифрове освітнє середовище) одним із пріоритетних напрямків для інвестицій у розвиток університетів, і вони очікують «швидких ефектів» або швидкої віддачі від цієї інвестиції [6]. Серед реформ вищої освіти, які тривають і можливі в майбутньому в Україні, діджиталізація навчального процесу вважається експертами як провідним, так і найбільш перспективним напрямком.

Серед переваг, які діджиталізація надає з організаційно-економічної точки зору, виділяють такі:

- підвищення ефективності адміністративних процесів;
- інтеграція звичайної та оцифрованої системи записів для більш швидкого пошуку;
- покращення доступності та сприяння кращому обміну інформацією з колегами по всьому світу;
- збільшення швидкості реагування на зауваження та побажання набувачів освіти;
- скорочення витрат та сприяння захисту довкілля;
- можливість вчасно користуватися точною аналітикою;
- допомога у гнучкості персоналу;
- забезпечення безперервності учбового процесу навіть у випадках надзвичайних ситуацій (дефіцит коштів на опалення корпусів, карантин тощо).

Таким чином, діджиталізація — це напрямок розвитку, який фактично є обов'язковим для більшості організацій. Він допомагає зміцнити зв'язки між адміністрацією, викладачами та студентами і сприяє кращому використанню наявних ресурсів. Але процес подекуди сам по собі є викликом, адже він не тільки полягає у впровадженні технологічних рішень, а вимагає від користувачів і організацій, щоб вони змінили світогляд.

#### **Література:**

1. The World Bank. World Development Report 2016: Digital Dividends. 2016. p. 330.
2. OECD. Trends Shaping Education 2016. Paris, OECD Publishing. 2016. p.115.
3. Efimov Valerii S., Lapteva Alla V. The future of universities: is digitalization the priority? (expert view). *Журнал СФУ. Гуманитарные науки*. 2018. №12.
4. H. Jaakkola, H. Aramo-Immonen, J. Henno and J. Mäkelä, «The digitalization push in universities», 2016 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), Opatija. 2016. pp. 1025-1031.
5. P. Linna, T. Mäkinen and H. Keto, «Utilizing MOOCs in the development of education and training programs», 2016 39th International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics (MIPRO), Opatija. 2016. pp. 861-864.
6. Залізко В. Д., Старинець О. Г., Інноваційні засоби діджиталізації послуг в об'єднаних територіальних громадах. *Бізнес Інформ*. 2019. №5 (496). С.62-66.

**Науковий керівник:** д.е.н., проф. Дергачова В.В.

## МОТИВАЦІЯ ПЕРОНАЛУ В INDUSTRY 4.0

Індустрія 4.0 сьогодні – це фактично «блакитний океан», новий ринок, де конкуренція існує в початковому стані, де визначне значення мають нові бізнес-ідеї та моделі, а не боротьба по заданим параметрам конкурентної гри. В умовах нової промислової революції мінімізується використання людської сили, а перевага віддається спеціалістам, тим самим мінімізуючи вплив людського фактору. Тому важливо приділяти увагу залученню та мотивації нових спеціалістів, які в подальшому будуть впроваджувати ці самі ідеї.

Мотивація — це певна сила, що змушує людей діяти і досягати поставлених цілей. Це стимул, який змушує наполегливо працювати та підштовхує до успіху. Також можна сказати, що саме мотивація, це те, що формує багато аспектів людської поведінки, які відповідають за здійснення тих чи інших вчинків [2].

Науковий погляд на дане явище показує багатоаспектність, і водночас відсутність чіткого визначення або пояснення. Більшість наробок науковців показують те, що мотивація дуже тісно пов'язана з емоціями, але має ряд різниць. З цього приводу існує безліч теорій, деякі з яких передбачають, що мотивація може ґрунтуватися на необхідності мінімізувати фізичний біль і максимізувати задоволення, а також потреби як нижчого рівня, так і вищого. Такими потребами від нижчого до вищого рівня є потреби в їжі та відпочинку, у володінні певними благами, досягнення рівня престижу чи статусу і т. д. Все вище перелічене дозволяє сформулювати думку про те, що суть і мета мотивації полягає в максимальному задоволенні всіх потреб людини [2].

Індустрія 4.0 (Industry 4.0) - провідний тренд «Четвертої промислової революції», яка відбувається на наших очах. Зараз ми живемо в епоху завершення третьої, цифрової революції, що почалася в другій половині минулого століття. Її характерні риси - розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизація та роботизація виробничих процесів [3].

Характерні риси Індустрії 4.0 - це повністю автоматизовані виробництва, на яких керівництво всіма процесами здійснюється в режимі реального часу і з урахуванням мінливих зовнішніх умов. Кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення. Вони здатні об'єднуватися в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися. Важливу роль відіграють інтернет-технології, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами. Підприємства виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи собівартість виробництва [3].

Трудова діяльність сучасного працівника набуває все більш ярко виражену специфіку, враховувати яку необхідно при впровадженні нових форм мотивації. До особливостей сучасної праці можна віднести зміну традиційних меж трудової діяльності, посилення ролі індивідуальних якостей працівників, їх компетенцій як наслідок на новому рівні як розподілу праці, так і трудової компетенції. Все більше розповсюдження отримують такі нестандартні форми зайнятості як інсорсинг, аутсорсинг, фрілансинг, краудсорсинг.

Відповідно, поступове розповсюдження на сучасному ринку праці отримують все нові форми промислово-трудова відносин. Їх формування відбувається в руслі розвитку інноваційного бізнесу та характеризується конкретними спеціалізованими підходами до мотивації працівників. Серед яких одним із переважних стає рівень оплати праці робітників в залежності від їх кваліфікаційно-компетентнісного рівня в сфері інновацій, тобто на цій основі встановлюється відповідний рівень винагороди за результати праці.

Актуалізуються пріоритети, що визначають інноваційно-орієнтовану спрямованість вдосконалення мотивації персоналу, що фокусується на формуванні, розвитку та ефективному використанні кваліфікаційно-компетентнісного рівня працівників інтелектуально-інноваційної праці та підвищення внутрішньофірмової інноваційної активності на даній основі, що трансформується в інноваційний капітал підприємства (рис. 1)

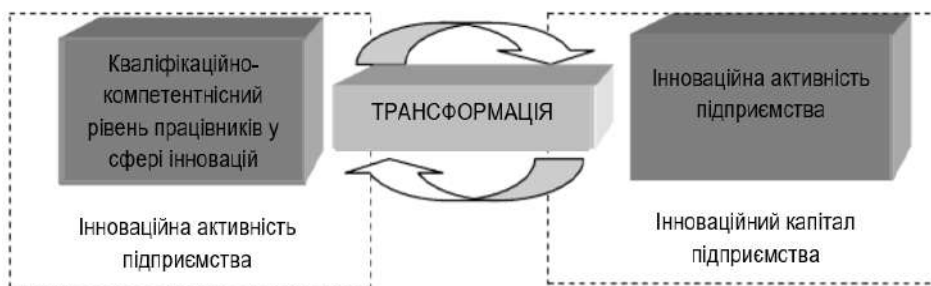


Рисунок 1 - Економічне значення мотивації працівників, орієнтованої на інноваційний результат  
Джерело: [1]

Найбільш актуальним результатом управління людськими ресурсами в період індустрії 4.0 стає якісний розвиток персоналу, направлений на інноваційний результат. В сучасних соціально-економічних умовах більш актуальним є поняття не просто «мотивації», а «інноваційно-орієнтованої мотивації». Під цим поняттям слід розуміти цілеспрямований та динамічний процес спонукання працівників до інноваційної діяльності для досягнення цілей та задач організації в інноваційному розвитку.

З метою більш повного використання інноваційного потенціалу робітників, що визначається їх кваліфікаційно-компетентнісним рівнем у сфері інновацій, активізації активності та результативності інноваційної діяльності підприємства можуть застосовуватися різні інструменти мотиваційного характеру.

Наприклад:

- матеріальне та моральне заохочення не тільки новаторства, а й інноваторства;
- створення необхідних умов у вигляді достатньої свободи професійних дій;
- забезпечення підтримки ефективних комунікацій з колегами як всередині фірми, так і за її межами;
- забезпечення можливості кар'єрного розвитку працівників з високим рівнем сформованості компетенцій, необхідних для підвищення ефективності інноваційних процесів.

В цілому, можна виділити наступні особливості мотивації персоналу на підприємствах промисловості інноваційного типу в умовах активізації інноваційних процесів у рамках індустрії 4.0:

1. Система мотивації повинна формуватися з точки зору мотивації творчої активності та креативності робітників у сфері інновацій: працівникам повинні забезпечити такі умови, при яких вони отримують можливість реалізовувати в повному обсязі свій особистий потенціал в інтересах економічного розвитку підприємства.

2. Одним із суттєвих мотивів, що заохочує працівників до розкриття свого інноваційного потенціалу, стає «відчуття свого місця» в промисловій компанії, а саме усвідомлення своєї значимості, статусності та приналежності до розвитку інноваційної діяльності підприємства.

3. Значення нематеріальних стимулів на сучасних підприємствах промисловості значно підвищується, серед них актуальним стає забезпечення можливості кар'єрного розвитку.

Як правило, у наш час цілеспрямована на інноваційний результат мотивація працівників, яка сприяє формуванню і розвитку їх кваліфікаційно-компетентнісного рівня у сфері інновацій, не носить в достатній мірі системний характер.

Даний управлінський аспект в кращому випадку присутній в управлінні великими передовими високотехнологічними компаніями, але у складі інших функцій управління персоналом чи інтелектуальними ресурсами. При цьому відчувається нестача компетентних працівників, які підготовлені до специфіки інноваційної діяльності та розуміють логіку інноваційного процесу на сучасному рівні індустрії 4.0. [1].

Суб'єкти-практики відчувають все більшу потребу у внутрішньофірмовій організації мотивації формування та розвитку кваліфікаційно-компетентнісного рівня працівників у сфері інновацій, що обумовлює практичну значимість запропонованого інструментарія для залучення, мотивації та утримання осіб, які мають необхідний кваліфікаційно-компетентнісного рівень в сфері інновацій.

#### Література:

1. Яковлева Е. В., Зуйкова Е. П. Мотивация работников в период развития индустрии 4.0. URL: <https://www.researchgate.net/publication/326700454> Motivacia robotnikov v period razvitiia industrii 40 (дата звернення 28.03.2020)
2. Що таке мотивація – визначення простими словами. URL: <https://termin.in.ua/motyvatyia/> (дата звернення 01.04.2020)
3. Индустрия 4.0- URL: <https://www.it.ua/ru/knowledge-base/technology-innovation/industry-4> (дата 28.03.2020)



## СТРАТЕГІЯ ЯК ПРОКЛАМАЦІЯ ЧИ / ТА ПЛАН ДОСЯГНЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ЦІЛЕЙ?

Питання, поставлене у назві тез, сформульовано не випадково. Знайти відповідь на нього автор намагався у багатьох випадках: 1) в експериментальному виробництві при налагодженні ліній для переробки відходів поліетиленової плівки на базі конусно-шнекового екструдера з позицій концепції циклічної економіки (1975р.); 2) при викладанні дисципліни «Стратегічний менеджмент» на кафедрі менеджменту КПІ (колишня кафедра управління виробництвом) упродовж 1988-1997рр.; 3) у виступі з трибуни Верховної Ради України «Економічна політика держави: механізм управління» на парламентських слуханнях «Законодавче забезпечення сучасної економічної політики в умовах конституційної реформи» (18.05.2005р.); 4) у статті «Україна: если в ЕС, то в лидеры или аутсайдеры?», оприлюдненій у матеріалах XI міжнародної науково-практичної конференції «Management and Engineering'13» у м. Созополь, Болгарія (23.-26.07.2013р.) і т.д.

Проблема стратегічного управління соціально-економічними системами (від підприємства, галузі, регіону до рівня національної економіки, міждержавних інтеграційних об'єднань регіонального (ЄС, НАФТА, МЕРКОСУР, АСЕАН і т.д.) чи функціонального напрямку (СОТ, МВФ, ЮНІДО, ЮНЕСКО і т.п.) нами розглядається як з позицій теорії, так і з позицій практичної реалізації. У цій ситуації варто скористатися надбанням, що напрацьоване науковцями, консультантами високого рівня і, безумовно, практиками. Творців теорії стратегічного управління можна розділити на три категорії. До першої категорії управлінців-стратегів ми віднесли б тих Особистостей, які упродовж багатьох років, а то й десятиліть формували й успішно реалізовували амбіційні, масштабні стратегічні наміри. Лише на фундаменті успішного, неповторного втілення у життя, у практику господарювання стратегічних задумок, унікальних технологій виробничих процесів і управління Особистості брали в руки перо й ділилися секретами досягнень. Хто вони? Відомі прізвища Стратегів: А. Файоль, Ден Сяопін, Л. Ерхард, Лі Куан Ю, С.П. Корольов, В.А. Згурський, Г.М. Скудар, П.А. Шило, Б. Гейтс, С. Джобс та багато-багато інших. Що стосується другої категорії, категорії теоретиків, теоретиків-консультантів стратегічного управління, то учасникам конференції їх імена, маємо надію, знайомі. До цього кола науковців належать: Р. Акофф і Ансофф, В.В. Глухов, Б. Карлофф, Т. Коно, Е.М. Коротков, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Мінцберг, Б. Твісс, В.І. Терещенко, А.А. Томпсон та А.Дж. Стрикленд, Р. Уотермен, М. Хабакук, А. Чандлер та ін. До третьої категорії ми відносимо, м'яко кажучи, кращих-гірших «переписувачів» науки і практики управління, які нині присутні на кожній кафедрі менеджменту, кожного державного чи приватного університету, академії, інституту, коледжу і т.п.

Повернемося знову до назви тез, до двох сполучників, які написані у вигляді дробу «чи/та». У першому варіанті варто застосовувати сполучник «та», оскільки після прокламації (від лат. *proclamatio* – проголошення, заклик), тобто звернення, має вибудовуватися послідовність дій, заходів, виконання яких веде до досягнення головної мети. У другому варіанті можна обійтися без прокламацій і сполучника «чи», спокійно, без PR-кампаній організувати процес стратегічного управління. Є третій варіант, коли оголошується одна за одною чергова стратегія, про яку забувають на другий день після галасливих обіцянок. Йдеться про реальний стан справ в Україні упродовж 1991-2020рр., коли черговий президент (їх – 7), черговий уряд (15-й прем'єр-міністр та 19-й уряд), черговий міністр, губернатор і т.д., приймаючи (затверджуючи, ухвалюючи) чергову стратегію, через певний час про неї лише згадують без підведення підсумків зробленого. За весь період незалежності жодна із сотень стратегій так і не була виконана. Доказів і публікацій в цього приводу достатньо.

Невже когось з українців може влаштовувати той факт, що, за даними СБ, темпи зростання ВВП (ПКС) упродовж 1990-2018рр. в Україні склали лише 11%. За наведеним показником Україна займає останнє (!?) 167-е місце у світовому рейтингу, тобто середньорічний приріст ВВП (ПКС) склав близько 0,4%. Поруч з Україною у рейтингу розмістилися: Грузія – 71%, Гаїті – 115%, ЦАР – 124%, Зімбабве – 129%, Бурунді – 129%. Даний показник по країнах ЄС становить 213%, середньосвітове значення – 369%. Найбільших темпів досягли: Екваторіальна Гвінея (1098%), Китай (2162%) і М'янма (1727%) [1].

Обсяг виробленої продукції в 2018 р. становить лише близько 65% від рівня 1990р. Пересічного українця не цікавлять високі матерії кожної з прийнятих стратегій чи їх сукупність. Його хвилює стабільність зайнятості, умови праці, моральна і матеріальна зацікавленість в ній. Що маємо? Середньомісячна зарплата в Україні, за даними на вересень 2019р., становила 411 € (10687 грн). Випереджаємо ми лише Молдову (381 €). У сусідніх країнах середня зарплата складає: Білорусь – 475 €, Росія – 618 €, Румунія – 660 €, Словаччина – 1035 €, Польща – 1245 €, Чехія – 1316 €. Не будемо себе роздратовувати тим, що середня зарплата у лідерів рейтингу Топ-7 серед європейських країн, за

даними сайту Salary Explorer, коливається від 4412 € в Швеції до 8563 € в Швейцарії. Ми ж, як працюємо, так і заробляємо, так і живемо, так і «маємо те, що маємо».

Оскільки наша проблематика – стратегічне управління, у більшості населення (не у олігархів) виникає цілком слушне питання: чому країна, яка входила у десятку найпотужніших економік світу на початку 90-х років минулого століття, скотилася на узбіччя і європейської, і світової економіки. Пояснень від можновладців, від внутрішніх та зовнішніх консультантів вистачає. Вистачає і рекомендацій. Так все-таки, у чому головна чи головні причини наших неуспіхів? Нами неодноразово висловлювалися відповіді на дане питання у низці публікацій: «Інститут консультантів: проблеми становлення» (Трибуна лектора, 1988, №6), «Оценивать работу каждого» (Материалы респ. науч.-практ. конф. «Проблемы социальной защиты населения трудообеспеченного региона». Ташкент: НИИТруда, 1992), «Об оценке управленческой деятельности» (Административный район в системе рыночных отношений. Алма-Ата: ИЭАН РУЗ, 1992) и т.д.

Якщо давати однозначну відповідь на питання щодо секретів успішного виконання підготовлених і реалізованих стратегій, то вона розкривається у назві розділу 11 «Стратег і стратегія» праці автора [2]. На цьому можна поставити крапку, адже зрозуміло, коли є Стратег, є стратегія, є досягнення сформульованих цілей. Якщо суб'єктом стратегічного управління є «стратег» (слово починається з малої літери), у цьому випадку найкраща стратегія буде провальною. Таких «горе-стратегів» навколо нас більш, ніж достатньо, а «Стратегів» поки «днем з вогнем не знайдеш».

Нас зацікавила книга Д. Йоффи, М. Кусумано «Мистецтво стратегії», у якій автори узагальнили досвід роботи трьох легендарних CEO (*Chief Executive Officer* – англ., головний виконавчий директор). Згідно теорії науки управління, основна функція CEO полягає у тому, щоб стати сполучною ланкою між компанією і зовнішнім середовищем (суспільством, економікою, технологією, ринками і споживачами). Таким чином, до повноважень з формулювання цілей, завдань, до сфери відповідальності особи, що обіймає цю посаду, входить забезпечення відповідності дій компанії критеріям і нормам усього розмаїття зовнішніх зацікавлених осіб. У книзі йдеться про уроки Стіва Джобса, Білла Гейтса і Енді Гроува. Як відомо, кожен з них створив компанії (Apple, Microsoft та Intel), що сформували світ високих технологій, накопичили активів на загальну суму понад трильйон доларів США і змінили життя людей. Наведемо п'ять правил, які, на думку авторів, стали орієнтиром бізнес-процесів, здійснюваних трьома легендарними CEO, а саме:

1) дивись вперед, відраховуй назад. Троє лідерів визначали, якою хотіли б бачити свою компанію в майбутньому, і в зворотному порядку вираховували кроки, які туди приведуть;

2) грай по-крупному, але не став на кон компанію. Всі троє робили фантастично великі ставки, але вкрай рідко піддавали непотрібного ризику фінансове благополуччя своїх компаній;

3) створюй не просто продукт, а середовище і екосистему. Лідери в сфері високих технологій повинні створювати галузеві платформи. Тоді інші компанії зможуть постачати додаткові продукти і послуги, які ще підвищать цінність всієї платформи;

4) використовуй силу і перевагу – досвід дзюдо і сумо. Б. Гейтс, Е. Гроув і С. Джобс часто перетворювали силу суперника в слабкість і давили конкурентів всією вагою (коли накопичили достатню вагу);

5) знайди міцну опору і вибудовуй всю конструкцію на ній. Тонке чуття Б. Гейтса, залізна дисципліна Е. Гроува, пристрасть до дизайну у С. Джобса – всі три лідери використовували свої сильні сторони як фундамент для бізнесу, намагаючись при цьому компенсувати свої слабкості [3].

Результати діяльності: Microsoft Б. Гейтса захопила майже 95% ринку операційних систем для персональних комп'ютерів; частка Intel Е. Гроува на ринку мікропроцесорів виросла з 40% до більш ніж 80%; Apple С. Джобса завоювала 20% ринку смартфонів, 60% ринку MP3-плеєрів (iPod) і 70% ринку планшетних комп'ютерів (iPad), Apple продає 90% комп'ютерів вартістю понад 1 тис. дол. США.

На завершення звернемося до витоків нашої історії. Серед знаменитих Українців, українців-стратегів особливої уваги з позицій проблеми, що виступає об'єктом нашого дослідження, заслуговує Ярослав Мудрий (Ярослав Володимирович), князь ростовський (988–1010рр.), новгородський (1010–1034рр.), великий князь київський (1015–1018рр., 1019–1054рр.). За часів Ярослава Мудрого семикратно розширились межі середньовічного Києва, споруджені Золоті ворота та Софійський собор, сформований перший письмовий збір законів – «Русская правда», поширилася християнська віра, зміцнився авторитет Київської Русі як великої й могутньої європейської держави, досягнувши на той період найвищого розвитку. Ось приклад справжнього Стратега та результатів виконання стратегій [4].

#### Література:

1. GDP, PPP (current international \$). World Bank, International Comparison Program database. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD> (Accessed 01 March 2020).

2. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. пос. Київ: КНЕУ, 2000. 360 с.

3. Yoffee, David B. and Michael A. Cusumano. 2015. Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. New York: Harper Collins. 272 p.

4. Толочко П.П. Ярослав Мудрий. Київ : Альтернативи, 2002. 272 с.

Голюк В. Я.  
канд. екон. наук, доцент;  
Шекера О. О.  
студент

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## БРЕНДИНГ ТА ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МСБ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Сучасний ринок, на якому пропозиція переважає над попитом, особливо в кондитерській галузі, продукти якої не є товарами першої необхідності, формує нові вимоги до підприємства та особливостей його функціонування. Ринок кондитерських виробів змінюється разом зі змінами пререференцій та платоспроможності споживачів, що при нинішньому нестабільному економічному становищі відбувається все частіше. Отже підприємству для ведення ефективної господарської діяльності необхідно проводити регулярний моніторинг конкурентоспроможності та знаходити напрями її підвищення.

Питання конкурентоспроможності кондитерського підприємства на національному ринку досліджували І. Єпіфанова, М. Гайдей, Л. Закревська [1], М. Мокляк, Ю. Попова та інші. Загалом в наукових публікаціях розглянуті внутрішні та зовнішні фактори конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі та напрями підвищення конкурентоспроможності. Тим не менш залишається мало дослідженим питання зв'язку бренду кондитерської продукції з конкурентоспроможністю підприємства та впливу бренду на формування доданої вартості кондитерської продукції.

За останні роки підприємства кондитерської галузі динамічно розвивалися і сьогодні на українському ринку працюють 4 250 підприємств, з яких топ 10 лідерів займають разом 84,91% на субринку з виготовлення кондитерських виробів станом на 2018 рік [2]. Кількість підприємств та поєднання олігополістичного та монополістичного типу конкуренції свідчить про високий її рівень. Саме тому для підприємств є актуальним пошук нових напрямів підвищення конкурентоспроможності

Внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємств кондитерської галузі є подібними для всіх учасників ринку. Основними з них є структура витрат та собівартості продукції, технологія виробництва, кваліфікація персоналу, ефективність продажів та інші. За високої собівартості продукції і внаслідок цього незначної маржинальності, основним напрямом збільшення прибутків є зменшення собівартості за рахунок модернізації технологій або ефекту масштабу. В цьому випадку перевага однозначно на боці великих гравців, які можуть собі дозволити значні обсяги виробництва та постійні інвестиції в нові технології. Для сегменту малого та середнього бізнесу такий спосіб підвищення конкурентоспроможності також підходить, але має обмеження через незначні ресурси підприємства. Наступним шляхом збільшення прибутків є оптимізація витрат, але не можна безмежно скорочувати витрати підприємства, тому цей підхід має обмеження, і його економічна ефективність зворотньо пропорційна часу впровадження за умови, що сама оптимізація є дієвою. Ще одним методом підвищення конкурентоспроможності є перегляд та оптимізація маркетингової стратегії підприємства, яка впливає на ціноутворення на основі підвищення доданої вартості за рахунок сприйняття споживачем. Саме цей шлях підвищення конкурентоспроможності варто розглянути детальніше.

Так як досліджуваний аспект посилення конкурентних переваг розглядає позиціонування продукції, то для початку доцільно описати особливості товару в галузі. Загалом виробництво кондитерських виробів за класифікатором видів економічної діяльності відносять до класів 10.71 та 10.72 [3], при цьому асортимент видів товарної продукції налічує понад 1 млн найменувань [4]. Така ситуація на ринку зумовлена специфікою продукції, так як поняття «кондитерські вироби» охоплює цукерки, печиво, вафлі, торти, тістечка тощо. І всі ці продукти поділяються на підвиди, можуть мати різні органолептичні властивості, та виготовляються за різною рецептурою. На ринку запускається багато нових продуктів і на них є попит, так як в іншому випадку асортимент почав би невпинно звужуватися до певного необхідного мінімуму. Такий стан ринку і специфіка галузі зумовлюють легкість розробки та виведення на ринок нових продуктів.

Далі розглянемо аспект ціноутворення та позиціонування продукції. У кондитерській галузі є підгрупи товарів, де на попит впливають у більшій мірі органолептичні показники, тобто смак, ціна та якість продукції або ж співвідношення цих параметрів. Такими продуктами, наприклад, є торти,

тістечка та інші складні за рецептурою кондитерські вироби. Інша група товарів представляє собою продукти, дуже схожі за смаком та якістю, більш стандартизовані, де різниця в смаку та якості між товарами різних виробників є незначною. Яскравим прикладом таких товарів є вівсяне та здобне печиво. Майже у всіх виробників воно однакове на смак і для виготовлення потребує однакових інгредієнтів. Саме така категорія продуктів підходить для використання у досліджуваній стратегії.

Якщо споживач має вибір серед дуже схожих за смаком та якістю товарів, то він очікує, що і ціна на ці товари буде однаковою. І тут для середніх та малих підприємств є загроза, так як зазвичай у них собівартість виробництва є вищою ніж у великих гравців і вони не можуть дозволити собі поставити співвідносну з ними ціну. А навіть якщо і можуть, то їх прибутки будуть, очевидно, меншими. Але це не означає, що сегмент МСБ не може виходити на ринок з подібною продукцією. При оцінці продуктів серед широкого асортименту покупець оцінює, яку вартість для нього становить той чи інший продукт. Аспектами такої вартості є не тільки згадані раніше об'єктивні характеристики (смак, якість та ціна), але і суб'єктивне ставлення споживача до продукту чи бренду.

Саме за допомогою підвищення суб'єктивної вартості товару за рахунок позиціонування та бренду можна реалізовувати продукт за ціною вищою за аналоги і отримувати додатковий прибуток. Така стратегія потребує вкладень у маркетингові дослідження з метою детальної оцінки цільової аудиторії та її потреб і визначення ключових аспектів стратегії просування продукту. Саме оцінка та використання емоційної складової оцінки товару сприяє можливості реалізації за ціною, вищою за товари аналоги. Позитивно на таку оцінку може впливати бренд, упаковка та реклама.

Зовнішній вигляд товару, тобто упаковка, може вигідно вирізняти товар серед аналогів та показувати його унікальність чи певні особливі характеристики, важливі для споживача (якість, екологічність, тощо). Реклама, яка транслюється через різні канали в залежності від потреб, інформує споживача про ці унікальні властивості не унікального продукту та створює необхідність придбати саме його за допомогою прийомів та методів маркетингових комунікацій, тобто створює попит на продукт. А бренд, позиція якого створюється за рахунок продуктів та кампаній, може стати для споживача гарантом тих характеристик продуктів, які транслює цей бренд і вже цим збільшити суб'єктивну вартість, за яку покупець готовий придбати товар.

Отже, ситуація на ринку кондитерських виробів створює умови, за яких малі та середні підприємства мають шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності задля забезпечення ефективної діяльності. Так як постійно інвестувати в технології чи скорочувати витрати компанії такого розміру не можуть собі дозволити, їм доводиться шукати альтернативні методи забезпечення конкурентних переваг. Запропонований автором метод полягає у підвищенні ціни на товари без унікальних характеристик за допомогою формування додаткової цінності для споживача через вплив бренду та позиціонування. Перевагами такого методу є можливість додаткових прибутків без значних інвестицій, створення та підтримка лояльності до продукції та створення конкурентних переваг продукції серед уніфікованих аналогів. Недоліками методу є орієнтація на поведінку споживача, яка не може бути точно прогнозованою. Тому завжди залишається шанс, що позиціонування не спрацює і покупці обиратимуть товари за критерієм ціни.

Таким чином, сьогодні брендинг та позиціонування є перспективним напрямом розвитку для середніх та малих підприємств кондитерської галузі. При цьому, важливим аспектом при виборі такої стратегії є структурний підхід та глибина маркетингових досліджень та стратегії, так як саме ці інструменти відповідають за успіх стратегії.

#### **Література:**

1. Закревська Л. М. Оцінка конкурентоспроможності підприємств кондитерської промисловості за допомогою матричного аналізу. *Економіка та суспільство*. – 2018. – №18. – С. 418–423.
2. Аналіз кондитерської галузі. *Аналітичний портал Youcontrol*. 2019. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 27.03.2020).
3. Класифікатор видів економічної діяльності. *Сайт Державної служби статистики України*. 2010. URL: [http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/10/KVED10\\_10\\_7.html](http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/10/KVED10_10_7.html) (дата звернення 27.03.2020).
4. Розвиток кондитерської галузі в Україні. *Електронний журнал Advantage Information Technologies*. 2013. URL: [https://www.aitico.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=146%3A2013-03-05-13-43-21&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk](https://www.aitico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=146%3A2013-03-05-13-43-21&catid=43%3Anews&Itemid=163&lang=uk) (дата звернення 27.03.2020).

Доценко Я. О.  
студент;  
Дергачова Г. М.  
канд. екон. наук  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## КАДРОВА СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Економічна безпека підприємства - це комплекс заходів, який розробляється для забезпечення економічної стійкості підприємства при впливі негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ. Метою цих заходів є ефективне функціонування і подальший розвиток підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства – здатність суб'єкта господарювання ефективно та безперервно здійснювати свою статутну діяльність на основі вживання сукупності взаємопов'язаних обліково – аналітичних та контрольних процедур, що дозволяють оптимізувати використання корпоративних ресурсів підприємства та нівелювати вплив загроз внутрішнього та зовнішнього середовищ з метою збільшення вартості його капіталу [1, с.16].

Основною метою запровадження системи управління економічною безпекою підприємства є досягнення максимальної продуктивності в роботі операційних систем та використання ресурсів найбільш раціональним способом, досягнення високого рівня якості господарських процесів на підприємстві, задовільний рівень роботи працівників підприємства і активні роботи у напрямку збільшення виробничого потенціалу підприємства.

Основними цілями економічної безпеки підприємства є: забезпечення максимально високого рівня конкурентоспроможності підприємства, забезпечення технологічного рівня захищеності об'єкта господарювання; захист усіх аспектів підприємницької діяльності в нормативно - правовій сфері діяльності; обов'язковий захист інформації, комерційна таємниця, навчання персоналу з приводу зберігання конфіденційності підприємницької діяльності; побудова системи економічної безпеки капіталу та майна об'єкта господарювання, дотримання комерційних інтересів підприємства [2, с. 207].

Проаналізувавши наукову літературу і звернувши увагу на роботу деяких вітчизняних підприємств, ми прийшли до висновку, що кадрова складова економічної безпеки підприємства є слабким місцем всієї системи економічної безпеки підприємства. Занадто мало уваги приділяється персоналу, його моральним якостям, частіше за все обмежуються лише задовільною професійною кваліфікацією, хоча одним із найважливіших економічних елементів підприємства є його персонал. Від якості роботи і кваліфікації якого залежить результат всієї фінансово – господарчої діяльності. Варто відмітити і той факт, що економічна безпека підприємства, яку можна виразити через конкурентоспроможність, може забезпечуватись постійним підвищенням кваліфікації робочого персоналу.

Також треба звернути увагу на те, що до внутрішніх загроз економічної безпеки підприємства можна віднести: незаконні або будь які інші негативні дії обслуговуючого персоналу підприємства, які в наслідку будуть загрожувати функціонуванню та розвитку підприємства; невиконання або порушення існуючих режимів захисту важливої інформації про діяльність підприємства, на яку поширюється обмежений доступ; випадкове або навмисне порушення порядку використання особистої техніки чи технічних засобів підприємства; інші порушення правил режиму економічної безпеки підприємства, діловодства, що дають змогу конкурентам чинити протиправні дії, які спрямовані нести збитки підприємству; показників низького рівня інформаційно-аналітичного забезпечення системи управління щодо існування потенційних ризиків від зовнішніх та внутрішніх загроз [3, с. 39]. Тобто окрім певних зовнішніх загроз підприємство має стримувати і протидіяти самому собі. На вітчизняних підприємствах погано розвинена система підбору персоналу, кадрові служби проводять співбесіди для звітності не намагаючись зрозуміти, що за людина знаходиться навпроти.

Від людського фактору ніде не сховатись, так само як неможливо запобігти будь які конфлікти. Підприємства, які не доносять до своїх працівників інформацію про те, що таке комерційна таємниця, яке може бути покарання за її порушення, які людина має посадові обов'язки, що привласнювати майно підприємства – це крадіжка, приречені нести збитки, руйнуватись із середини.

Ще однією важливою проблемою є те, що підприємства не можуть і не хочуть мати лояльність своїх працівників, вони намагаються брати від свого кадрового складу по максимуму, а віддавати по мінімуму. Мало хто звертає увагу на те, що дешевше підвищити заробітну плату або змістити графік роботи для молодих батьків, ніж найняти і навчити нового робітника. Приватним підприємцям здається, що особисті проблеми персоналу фірми повинні залишатись поза фірмою. Кожна людина стресостійка по своєму і у кожного своя «точка закипання», коли людина доходить до певної межі, суто з психологічної точки зору, вона починає проектувати весь негатив на тих хто поруч. Робочий

мікроклімат перестає бути комфортним, страждає якість роботи, страждає економічний стан об'єкта господарювання. І це якщо не брати до уваги навмисне усвідомлене бажання нанести шкоду підприємству.

Як показує судова практика 9 із 10 крадіжок на підприємствах роблять самі робітники, тому окрім створення гарних умов праці треба звернути увагу на психотип самої людини. Іноді треба намагатись дивитись на робочий процес очима робітника, щоб мати змогу виявити всі недоліки і можливості для пошкодження та нейтралізувати їх.

Серед усіх важливих негативних впливів на формування економічної безпеки на підприємстві треба виділити недостатній рівень кваліфікації працівників у будь якому структурному підрозділі підприємства. Випадкова нездатність принести максимальну корисність або навмисне небажання працювати краще для динамічного розвитку підприємства. Є декілька причин виникнення даної проблеми : по - перше незадовільний рівень системи управління кадрами, по – друге це може бути брак коштів або їх нераціональна витрата, що призводить до несправедливої оплати праці або відсутності змоги підвищення кваліфікації працівників. Не кваліфікований персонал може ненавмисно нанести шкоду підприємству розголосивши приватну інформацію або нанести шкоду майну підприємства неправильно використовуючи техніку.

Можна зробити висновок, що процес організації планування та формування системи управління персоналом, який спрямовується на організацію охорони належного рівня економічної безпеки на підприємстві, має охоплювати роботу із організації системи підбору, найму, адаптації, навчання та мотивації праці усіх необхідних працівників з обов'язковим запровадженням моральних і матеріальних стимулів, престижності професії, забезпечення працівників підприємства усіма соціальними благами.

В наслідок того, що колективу відводиться одна із найважливіших ролей в стабільному функціонуванні підприємством треба звернути увагу на морально – психологічні способи забезпечення економічної безпеки підприємства. Одним із таких способів є запровадження атмосфери довіри на підприємстві, забезпечення єдності колективу. Це призводить до того, що внутрішні загрози підприємства зменшуються за рахунок бажання робітників підтримувати підприємство. В якості важливого аспекту в створенні атмосфери довіри в середині робочого колективу можна відзначити піклування керівництва підприємства про колектив, яке проявляється в відчутті захищеності у співробітників підприємства [4, с. 57-58]. Для кожного важливо знати, що його цінують і не виженуть з робочого місця, що він має змогу піти у законну відпустку або взяти лікарняний, що заробітна платня буде виплачуватись вчасно і в повному обсязі, що його підтримують та дадуть змогу само реалізуватись. Ще одним способом забезпечення економічної безпеки підприємства є запровадження системи мотивації, яка ефективно налаштовує співробітників на добросовісну роботу і зводить до мінімуму їх бажання покращити свій матеріальний стан незаконним шляхом за рахунок підприємства.

Плинність кадрів неминуча, на це є багато причин але підбір кадрів повинен бути якісним і обґрунтованим. Одним із способів перевірки лояльності і зацікавленості людини є випробний термін, такий метод тримає працівника в напрузі і дає змогу і вам, і йому розібратись в тому чи потрібна ця людина на цьому місці. Процес наймання співробітників дуже важливий, треба ретельно передивлятись документи, характеристики та іншу інформацію, яка доводить благонадійність здобувача.

Контроль зі сторони адміністративного апарату також є одним із способів забезпечення економічної безпеки на підприємстві, він потрібен для перевірки виконання режимів, регламентів, приказів, нормативів прийнятих на підприємстві. Ці міри спрямовані на вихованні в співробітників корпоративних та етичних норм, які потребує компанія.

Таким чином, кадрова безпека досягається в тому випадку, коли на підприємстві працюють висококваліфіковані і надійні люди.

#### **Література:**

1. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення економічної безпеки підприємства: монографія. К.: КНЕУ, 2012. 305 с.
2. Алькема В.Г., Літвін Н.М., Криченко О.С. Економічна безпека інноваційного підприємства: навч. посіб.; ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК»». Київ: Крок, 2015. 319 с.
3. Яскал І.В. Економічна безпека підприємства: зб. тест. завдань. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2013. 103 с.
4. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.Л., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий .Подходы и принципы. М.: Издательство «Ось-89», 2007. 208 с.

Євтушенко Н. О.  
д-р екон. наук, доцент;  
Іртлач М. О.  
канд. екон. наук  
Державний університет телекомунікацій,  
м. Київ, Україна

## ЗАТРЕБУВАНІСТЬ МЕДІЙНОЇ РЕКЛАМИ НА РИНКУ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ ДЛЯ ПРОСУВАННЯ БРЕНДІВ

Сьогодні покупцю важко орієнтуватися в торговельній мережі, яка насичена величезною кількістю товарів. Часто покупці несвідомо обирають продукцію, яка здатна задовольнити його попит, що ускладнює діяльність підприємства. Поява у товарів окремого сегменту ринку величезної кількості додаткових характеристик, що дозволило виділяти та відрізняти їх від інших, вдячна бренду. Вважається, якщо товар є затребуваним серед 20% покупців при рівнозначних ринкових пропозиціях, то його можна вважати брендом.

Поняття бренд товару має неоднозначну змістовну характеристику. Для більшості покупців бренд є психологічним атрибутом та сумою всіх ментальних зв'язків, які утворюються між покупцями і брендом за рахунок різної сукупності уявлень, образів, асоціацій та емоцій. В той же час власники бренду розуміють його як частину товару, яка викликає у покупців популярність та спрощує процес вибору, збільшує задоволення від покупки, знижує ризик покупки неякісного товару.

Сучасні можливості інтернету створюють новий віртуальний простір, завдяки якому суб'єкти продовжують активно реалізовувати свої цілі з приводу створення та просування бренду продукції за допомогою комплексу маркетингу в том числі інтернет-брендингу сайтів на десктопних і мобільних версіях і який стає маркетинговою інновацією сучасного підприємства. В таких обставинах відбувається інтеграція інтернет-технологій з бізнесом.

Інтернет-брендинг – це складний процес і на сьогодні більш ефективний, ніж традиційний КО - брендинг, спрямований на створення, просування і розвиток торгової марки через глобальну мережу Інтернет з метою формування позитивного іміджу підприємства та його прибуткової діяльності [1].

Рівень ефективності процесу інтернет-брендингу регулюється комплексом заходів по роботі з продуктом, починаючи від створення гарної назви та концепції позиціонування, до розробки дизайнерської складової і стратегії просування бренду на ринку. Проте, в окремих випадках, під брендингом розуміють лише процес розробки дизайну упаковки або логотипу, тобто окремі елементи інтернет-брендингу.

Застосування інтернет технологій у процесі розвитку брендингу дозволяє виділити його від традиційного завдяки можливостям оперативного формувати та вимірювати потім інтернет-комунікації підприємства, виробника бренду, з цільовою аудиторією у будь-який період за невеликі бюджетні витрати. Ще одна позитивна риса мережі Інтернет-реклами – таргетинг цільової аудиторії та створення персоналізованих пропозицій. Мережа Інтернет дозволяє зосереджувати свої сили тільки на певній цільовій аудиторії, сегментуючи її за різними характеристиками, такими як вік, стать, інтереси і т.д., при цьому рекламне повідомлення буде персоналізоване [2].

В сьогоdnішніх умовах ефективним інструментом маркетингового просування брендів, сайтів, торгових марок, товарів, послуг та ін., коли інформація про продукти, які розміщується на майданчиках засобів масової інформації (мас-медіа) є різновидність різновид медійної реклами. Експерти зазначають, що медійна реклама в мережі Інтернет – розміщується на різних сайтах у вигляді в тому числі банера або текстово-графічного блоку (відеоролики, картинки, фотографії, текст або звук) для залучення уваги цільової аудиторії. В інтернеті, майданчиком для медійної реклами може бути будь-який сайт або соціальна мережа [3].

Портал AIN.ua повідомляє, посилаючись на дослідження Інтернет Асоціації України (ІнаУ), зокрема Комітет з питань інтернет-реклами Інтернет Асоціації України, що обсяг ринку медійної інтернет-реклами щорічно зростає, так за перше півріччя: 2019 року склав 1987 млн. грн, 2018 року склав 1094 млн. грн (на 32% перевищів 2017), 2017 року склав 827млн. грн (на 42% перевищів 2016) [4; 5; 6].

Ці дані підтверджуються щорічним зростанням частки мобільної медійної інтернет-реклами з 35,41% до 47,0% (реклами, орієнтованої на користувачів мобільних пристроїв) в частках від загального обороту медійної інтернет-реклами відповідно до її структурного наповнення (рис. 1).

Оснoву медійної реклами формують банери як найстаріший вид інтернет-реклами. В сучасних банерах додають анімацію або звук, вони вміють реагувати на рухи миші або кліки, які багато хто з споживачів блокують за допомогою спеціальних програм. Щоб запусити банерну рекламу, бренди на якийсь час купують конкретне місце на сайті або в додатку або оплачують певну кількість показів та кліків.

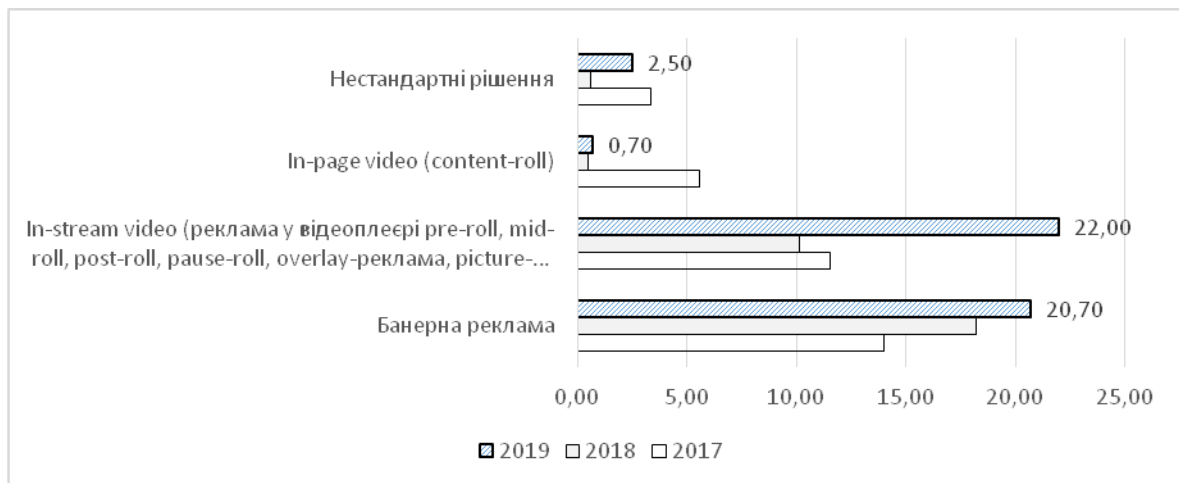


Рисунок 1 – Частка мобільної медійної реклами на ринку інтернет-реклами, %  
*Джерело: побудовано авторами за джерелами [4; 5; 6]*

На відміну від банерів, відеореклама краще впливає на впізнаваність бренду і створює менше інформаційного шуму за допомогою різних форматів: Pre-roll, що запускається перед показом ролика; Mid-roll, реклама, вбудована в відеоконтент; Post-roll, повідомлення в кінці відеоролика; Pause-roll, рекламний ролик, який починає відтворюватися кожен раз, коли користувач тисне на паузу.

Обов'язково до структури медійної реклами вносять брендovanі сторінки та текстово-графічну рекламу. Брендуння розуміється як іміджеве просування, яке підходить скоріше для підвищення впізнаваності, ніж для продажів. Брендуння сторінки, як правило, замовляється великими компаніями на передодні великого події: концерту, прем'єри фільму, масштабного розпродажу або презентації нового продукту.

У процесі передачі повідомлення через інтернет медійна реклама виконує п'ять основних функцій:

по-перше, сприяє розвитку бренду та підвищує рівень його впізнаваності з урахуванням психологічних особливостей споживачів та вигоди, яку надає брендovий товар;

по-друге, допомагає компаніям розкручувати нові бренди та сприяє формуванню попиту на них, які у майбутньому можуть стати унікальними і неповторними на споживчому ринку як у функціональному плані, так і в плані емоцій, що вони будуть викликати у споживачів;

по-третє, надає чітку інформацію про особливі властивості того чи іншого бренду, який активно рекламується для підвищення іміджу і формування лояльності до бренду;

по-четверте, передає ознаки впізнаваності бренду на всіх рівнях комунікації з аудиторією, що впливає на формування позитивного іміджу бренду;

по-п'яте, з метою максимального охоплення аудиторії та збільшення продажів медійна реклама використовує такі способи просування бренду, завдяки яким він з'являється у всіх на слуху і на виду, що вплине на фінансовий дохід як компанії виробника бренду так і самої рекламної компанії.

Отже, медійна реклама - універсальний інструмент інтернет-реклами з великими можливостями, який працює на довгострокову перспективу та не лише просуває інформацію про брендovі товари та їх властивості в медіа-просторі, але й виконує вагомую роль у процесі налаштування мережевого (інтерактивного) сучасного каналу комунікації шляхом обміну мультимедійними повідомленнями.

#### Література:

1. Данилюк А. Бренд в Інтернеті, или Особенности коммуникативной среды. *Управление компанией*, 2011. № 12. С. 9–12.

2. Брендунг Інтернет-магазину. URL: [http://www.webinvite.ru/about/our\\_articles/brending\\_onl\\_ay\\_n\\_magazinov](http://www.webinvite.ru/about/our_articles/brending_onl_ay_n_magazinov) (дата звернення 22.03.2020).

3. Николаева М.А. Інтернет-реклама в продвижении товаров и услуг; учебное пособие, 2017. URL: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/6428/1/uch00173.pdf> (дата звернення 22.03.2020).

4. Ринк медійної інтернет-реклами (2018 р.). URL: <https://detector.media/rinok/article/144871/2019-02-14-rinok-mediinoi-internet-reklami-u-2018-rotsi-zris-na-40-inau/> (дата звернення 23.03.2020).

5. Ринк медійної інтернет-реклами (2017 р.). URL: <https://detector.media/rinok/article/134263/2018-02-01-rinok-mediinoi-internet-reklami-u-2017-rotsi-sklav-251-mlrn-grn-inau/> (дата звернення 22.03.2020).

6. Обсяг ринку медійної інтернет-реклами у першому півріччі 2019 року. URL: <https://detector.media/rinok/article/170159/2019-08-26-obsyag-rinku-mediinoi-internet-reklami-u-pershomu-pivrichchi-2019-roku-sklav-198-mlrd-grn/> (дата звернення 23.03.2020).



## СТАНДАРТ ISO 9004:2009 ЯК ОСНОВА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЦЕСНО-ОРІЄНТОВАНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

У січні 2014 року Міжнародна організація по стандартизації ISO приступила до перегляду четвертої версії стандарту ISO 9004:2009. Зараз важко сказати, які зміни будуть внесені. Однак з урахуванням зростаючих вимог керівників вітчизняних компаній до сучасного ведення бізнесу є сенс поглянути по-новому на деякі положення існуючого стандарту, які в попередні роки великої уваги фахівців бізнес-структур не визивали. Дійсно, починаючи з середини 90-х років і приблизно до 2015 року основним стандартом для розробки і сертифікації системи менеджменту якості (СМЯ) в Україні був стандарт ISO 9001.

Мета доповіді – провести стислий огляд стандарту 9004:2009, розширити уявлення про його ефективність в сучасних умовах, незважаючи на 10-річний термін з моменту випуску, а також представити цей документ при розробці СМЯ як системоутворююче ядро для вдосконалення СМЯ.

Результати досліджень. У порівнянні з першими трьома версіями принципово змінилася назва стандарту – «Менеджмент для досягнення стійкого успіху організації. Підхід на основі управління якістю» (перші три були опубліковані відповідно в 1987, 1994 і 2000 роках і називалися «Настанови щодо поліпшення діяльності»). Тепер цей документ дійсно має на увазі те, що зазначено в назві.

Основою для розробки стандарту ISO 9004:2009 стало скептичне ставлення бізнес-спільноти Японії, США і Європи до стандарту ISO 9004: 2000 як до практичного інструменту удосконалення СУЯ компанії, здатного: надавати реальну допомогу бізнесу в досягненні сталого розвитку; підвищувати рівень конкурентоспроможності шляхом навчання та інновацій, заснованих на знаннях.

Основна частина стандарту ISO 9004:2009 починається з розділу, в якому даються вказівки, як здійснювати менеджмент організації, спрямований на стійкий успіх (раніше в даному розділі йшлося про те, як побудувати систему менеджменту якості). У даній версії також містяться настанови щодо таких питань, як: розробка та розгортання стратегії; фінансові ресурси; знання, інформація і технології; природні ресурси; самооцінка і бенчмаркінг; інновації, висновки з уроків і т.д. В іншій частині стандарту, незважаючи на певні зміни в змісті і структурі в порівнянні з попередньою версією, загальний підхід на основі процесної моделі і циклі PDCA зберігся [1, с.1-5].

Стрижнем стандарту ISO 9004:2009 є відома своєю ефективністю Європейська модель досконалості EFQM (далі – Модель) для оцінки організацій. В основі Моделі знаходиться логіка RADAR, що є по суті розширеним циклом PDCA: планування результатів; розробка підходів для досягнення результатів; застосування підходів; оцінка і перегляд наслідків реалізації підходів на основі спостережень і аналізу досягнутих результатів; впровадження удосконалень. У зв'язку з цим в Модель органічно вписується СМК за ISO 9001:2015. При наявності сертифікованої СМЯ рівень досконалості компанії може істотно підвищитись.

Тепер перейдемо до ключових (системоутворюючих) понять ISO 9004:2009. Першим таким поняттям стандарту є «*стійкий успіх*». П. 3.1 дає цьому терміну таке визначення: *стійкий успіх організації* - результат здатності організації вирішувати поставлені завдання і домагатися досягнення довгострокових цілей. Крім того п. 4.2 уточнює, що «... організація може добитися *стійкого успіху* за рахунок послідовного задоволення збалансованих певним чином потреб і очікувань зацікавлених сторін протягом тривалого періоду часу».

Наступним ключовим поняттям в ISO 9004:2009 є «*ризик*». Проте в стандарті смисл цього терміну не розкривається, а розробники документу посилаються на стандарт ISO 31000:2009 «*Менеджмент ризику – Принципи та керівні вказівки із застосування*».

Ще одним ключовим поняттям є «*витяг уроків*», яке іноді перекладається, як «*навчання*». Чіткого визначення воно в стандарті не має, але за змістом зрозуміло, що мова йде про усвідомлене придбання досвіду. Витяг уроків створює основу для результативних та ефективних поліпшень і впровадження інновацій».

Про інновації слід зупинитися дещо докладніше, оскільки вони є однією з необхідних умов сталого успіху організацій. За своєю суттю інновації – це нововведення, які серйозно підвищують ефективність діючої системи. У п. 9.3.2 ISO 9004:2009 говориться про наступні чотири типи інновацій: в технології при створенні продукції (послуг); в процеси; в організаційну структуру компанії; в систему менеджменту організації, зв'язану із забезпеченням необхідної конкурентної переваги. Визначення

даного терміну стандарт не дає, але присвячує даному питанню цілий розділ, розглядаючи інноваційну діяльність як процес. Звідси випливає, що побудова системи менеджменту, спрямованої на стійкий успіх організації, базується також на інноваційному менеджменті [2, с. 74-76].

Є ще два поняття, органічно зв'язаних з постійним поліпшенням (удосконаленням) та інноваціями. Це «самооцінювання організації» для визначення її рівня зрілості і «стратегія».

*Самооцінювання* – це один з методів вимірювання показників і аналізу діяльності організації, що застосовуються поряд з моніторингом середовища, в якому існує організація, а також виміром ключових показників діяльності, проведенням внутрішніх аудитів СМЯ і бенчмаркінгом. Цьому питанню присвячено п.8.3.4 ISO 9004:2009 де говориться про те, що «самооцінювання являє собою процедуру всебічного та систематичного аналізу діяльності організації і показників її діяльності з позиції ступеня її зрілості» (п. 8.3.4 ISO 9004: 2009).

Проте стандарт рекомендує окрім методики *самооцінювання*, наведеної в Додатку А, скористатися рекомендаціями стандарту ISO 10014:2006 «Менеджмент якості – Настави щодо реалізації фінансових та економічних вигод». Тобто організація має право вибрати для себе прийнятну для її діяльності і поставлених цілей методику *самооцінювання* за аналогією з вибором для себе однієї або декількох методик оцінювання ризиків.

*Самооцінювання* може стати ключовим елементом *стратегії* планування процесів в організації. Стандарт в п.5.2 дає наступне визначення цьому терміну: «*Стратегія* – це логічно структурований план або метод для досягнення довгострокових цілей. *Стратегія* визначає загальний напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставленої мети. Після досягнення поставленої мети *стратегія* як напрям і засіб досягнення мети припиняє своє існування».

На думку європейських фахівців в сфері СМЯ використання такого поняття, як «*стратегія*», є найбільш яскравою особливістю ISO 9004:2009. На відміну від ISO 9001, що використовує тільки поняття «*політика*» і «*стратегічна мета*» в досить вузькому сенсі їхнього розуміння (розділ 5.3), вони вважають, що всі рекомендації стандарту спрямовані на розвиток стратегічного менеджменту організації, для чого в його новій версії була використана Європейська модель досконалості EFQM. Іншими словами, власне управління якістю, його вдосконалення та впровадження процесно-орієнтованого менеджменту в українських компаніях повинно починатися із чіткого стратегічного плану компанії.

*Ключові показники діяльності*. Даний термін перекладається в різних джерелах ще як «ключові показники ефективності» або «ключові показники продуктивності». Швидше за все це зв'язане з його розумінням в попередній версії стандарту, як критерію оцінки процесів, продукції, задоволеності споживачів і фінансових показників діяльності, які приводяться в стандарті в якості прикладів. Типовими прикладами є: оцінка та управління ризиками; інтерв'ю, анкетування та огляди задоволеності споживачів; бенчмаркінг; аналіз показників діяльності, включаючи діяльність постачальників і партнерів; моніторинг і реєстрація параметрів процесів і характеристик продукції.

Організація обирає для себе самостійно кількісні або якісні критерії, які важливі організації для виміру здатності реалізації своєї стратегії і моніторингу ступеня досягнення сталого успіху.

У стандарті ISO 9004:2009, виявилися, нехай і не в повній мірі, врахованими термінологія, положення і рекомендації не тільки з ISO 9001:2015 [3, с. 92], а й супутніх стандартів ISO серій 10000, 14000, 19000, 26000, 31000 та інших нових або переглянутих міжнародних стандартів, випущених пізніше [4, с. 49-67]. Через брак інших документів цей стандарт в першому наближенні можна сприймати як системоутворююче ядро, який дозволяє фахівцям, котрі вважають ISO 9001 надто простим і застарілим для сучасного ведення бізнесу, розробити нову систему менеджменту якості відповідно до їх очікувань.

На жаль, як і 10 років тому, головною проблемою ISO 9004:2009 залишається складність впровадження його положень на практиці, тому потреба стандарту в Україні на даний час досить низька. Більш детальне пояснення такого стану виходить за рамки доповіді, але певний матеріал з цього приводу є, наприклад, в [5, с. 57-63].

#### Література:

1. Стандарт ISO 9004 версії 2009 года. Давайте знакомиться ближе. URL: <https://intercert.com.ua/articles/posts/328-standart-iso-9004-2009-part1> (дата звернення 18.03.2020).
2. Тупкало В.М. Бізнес-інжиніринг сучасних процесно-орієнтованих підприємств. Монографія. Київ. Державний університет телекомунікацій. 2016. 281 с.
3. Заплотинський Б.А. Вдосконалення управління якістю в юридичній діяльності. Збірник тез доповідей 9-ої Всеукраїнської НПК «Сучасні підходи до управління підприємством». КНУ. 2018. С. 92.
4. Заплотинський Б.А. Управління якістю професійної діяльності. Конспект лекцій з додатками. Репозиторій бібліотеки НУ «ОЮА» 2017. 152 с. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/handle/11300/11114> (дата звернення 18.03.2020).
5. Заплотинський Б.А., Тупкало В.Н. О результатах внедрения стандарта ISO 9001 в Украине. Новітні технології. №1(3). 2017. С.57-63.

## ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

В даний час на вітчизняних підприємствах гостро стоїть проблема, пов'язана з уповільненням темпів виведення на ринок продукції високого технічного рівня, отже, необхідно розробити науково обґрунтований підхід, дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства на стадіях підготовки та освоєння виробництва нової продукції відповідного технічного рівня. Пропонується в якості інноваційної активності підприємства розглянути його здатність в заданий момент часу виводити на ринок новий продукт, що володіє високим рівнем технічної досконалості.

Технічну досконалість продукції, на думку науковців, можна розглядати як сукупність найсуттєвіших властивостей продукції, що визначають її якість і характеризують науково-технічні досягнення в розвитку даного виду продукції. При цьому основний показник, характеризує здатність продукції виконувати свою функцію, є визначальним. Технічна досконалість продукції закладається на стадії проектування виробу і забезпечується в основному виробництві технологічно спеціалізованими підрозділами (за технологічним методом), які є найбільш стійкими елементами виробничої системи підприємства при переході до нових видів продукції [3, с.219]. Саме підприємства-лідери раніше за інших виявляються здатними матеріалізувати в новій продукції базові відкриття нового технологічного укладу, а також першими досягають максимального рівня технічної досконалості продукції, рівного одиниці, при повній реалізації науково-технічних досягнень даного укладу.

Збільшенню рівня технічної досконалості продукції передують приріст капітальних витрат. Можливо прогнозування збільшення капітальних витрат підприємства, забезпечує відповідне збільшення рівня технічної досконалості продукції. У різні періоди часу співвідношення приросту капітальних витрат і приросту рівня технічної досконалості продукції будуть різними. Це залежить від доступності матеріальних, фінансових, інформаційних, трудових та інших ресурсів, якими володіє підприємство і його партнери, а також від здатності самого підприємства вбудувати нові ресурси в існуючу виробничу систему.

Оптимізація витрат на виробництво продукції має колосальне значення для вітчизняних підприємства, так як є одним з найважливіших джерел підвищення конкурентоспроможності підприємства, збільшення прибутків для розширення виробництва і підвищення рівня мотивації і стимулювання праці персоналу. Зниження витрат на виробництво призводить до підвищення прибутку і рівня рентабельності. В умовах переходу до ринкової економіки роль і значення зниження витрат на виробництво продукції різко зростають. Раціональне управління собівартістю і аналіз витрат є складовою частиною менеджменту, яка оперує даними про витрати. Витрати є показник минулої або майбутньої можливості скористатися фінансовими ресурсами в інтересах звершення конкретної місії. Управління собівартістю і дослідження витрат мають справу з розрахованими на перспективу, або запланованими, витратами так само як і з минулими витратами. На сьогоднішній день будь-яке підприємство націлене на збільшення якості управління та аналіз виробничих витрат, для пошуку ефективних напрямків і конкретних заходів їх зниження. В умова загострення конкурентної боротьби здобуває перемогу ті підприємства, чиї співробітники мають найбільш фундаментальні пізнання фінансово-економічного аналізу, можуть зробити на основі аналізу вірні висновки, висловити потрібні рекомендації для вирішення кардинальних питань розвитку підприємства. В обставинах загострення конкурентної боротьби для успішного функціонування компаніям необхідно вирішувати проблему управління собівартістю продукції.

Найбільш поширеними шляхами зниження витрат є економія всіх видів ресурсів, споживаних у виробництві трудових і матеріальних. Саме тому, на погляд авторів, актуально знизити трудомісткість продукції, що випускається, збільшити продуктивність або скоротити виробничих робітників. Зниження трудомісткості і зростання продуктивності можна досягти за допомогою автоматизації виробництва, модернізацією обладнання, за допомогою застосування високопродуктивних технологій. Важливе значення для підвищення продуктивності праці має належна його організація: підготовка робочого місця, повне його завантаження, застосування передових методів.

Оцінюючи власні виробничі можливості, підприємство повинно приділяти увагу не тільки функціональним можливостям наявного обладнання (технологічний метод, клас точності, сукупність

оброблюваних матеріалів, обсяг робочої зони, вік і ін.), але здатності промислово виробничого персоналу освоїти в задані терміни нові технологічні процеси.

Для забезпечення виробничо-технологічної стійкості підприємства при підготовці виробництва та освоєнні випуску нової продукції слід враховувати різні чинники і перш за все людський фактор. Успішність трудової діяльності визначається індивідуальними психофізіологічними особливостями людини, особливостями мотиваційної спрямованості, знаннями і навичками працівника, соціальними факторами. Особливо слід враховувати вік працівників, створюючи в трудовому колективі баланс між молодими працівниками та працівниками старшого віку.

Істотні резерви скорочення витрат укладені в скороченні втрат від браку й інших непродуктивних витрат. Дослідження причин, виявлення його винуватця дають можливість здійснити заходи щодо ліквідації втрат від браку, скороченню і найбільш раціональному використанню відходів виробництва [2, с.104].

Одним з статистичних методів, який дозволяє ефективно управляти витратами виробництва є моделювання. Сутність цього методу полягає в тому, що для вирішення якої-небудь проблеми система представляється математично за допомогою комп'ютерної програми.

Якщо розглядати виробничу систему як систему накопичення даних, їх обробки і перетворення оброблених даних в інформацію, то ця система являє собою сукупність таких взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, як: прямі матеріальні витрати; прямі витрати на оплату праці; інші прямі витрати; змінні і постійні загальновиробничі витрати.

З метою побудови адекватних (відповідних дійсності) і достовірних (що не викликають сумніву, надійних) моделей витрат виробництва необхідно керуватися положенням по бухгалтерському обліку «Витрати організації» та іншими нормативно-правовими актами, які регулюють облік аналітичних даних про витрати виробництва. Це дає можливість представляти їх математично з подальшою обробкою комп'ютерною програмою [1, с.354].

У процесі господарської діяльності витрати виробництва можуть бути представлені різними математичними моделями. Тому такі об'єкти управлінського обліку як прямі матеріальні витрати, інші прямі витрати, змінні і постійні загальновиробничі витрати зручно моделювати інструментами MATLAB компанії MathWorks. Наявність в цьому програмному забезпеченні функцій імпорту та експорту даних дозволяє йому інтегруватися через електронні таблиці з іншими автоматизованими системами. Якщо мова йде про виробництво, то це такі автоматизовані системи як, автоматизовані системи конструкторської та технологічної підготовки виробництва, автоматизовані системи бухгалтерського обліку, автоматизовані системи управління життєвим циклом продукції, інші автоматизовані системи. Функція імпорту даних дозволяє імпортувати дані для моделювання, а функція експорту дозволяє експортувати результати моделювання цих витрат у вигляді кількісних характеристик. При моделюванні прямих витрат на оплату праці, витрат на оплату праці апарату управління цехом в складі постійних загальновиробничих витрат можна використовувати різні пакети імітаційного моделювання, такі наприклад як GPSS World компанії Minuteman Software [3, с. 249]. Ці витрати моделюються у вигляді системи масового обслуговування. Результати моделювання даних витрат представляються у вигляді критеріїв оцінки роботи системи масового обслуговування. це такі критерії, як середня затримка в черзі, очікуване середнє число вимог в черзі і показник зайнятості пристрою. Такий підхід дає можливість на основі кількісних характеристик приймати рішення про доцільність цих витрат і управляти зобов'язаннями організації.

Також необхідно відзначити, що наявність стандартів за статистичними методами, розвиток і вдосконалення сучасних інформаційних систем і інформаційних технологій, наявність стандартів і нормативно-правового забезпечення з обліку витрат організації сприяє застосуванню в управлінні витратами виробництва такого статистичного методу, як моделювання. Це дозволяє краще застосовувати облікові аналітичні дані про витрати виробництва, і підвищувати ефективність прийнятих управлінських рішень.

Необхідною умовою вирішення головної проблеми - зниження витрат виробництва - вважається формування такого внутрішнього управління, яке дозволило б управляти вартістю продукції та здійснювати дієвий контроль витрат. Тільки комплексний підхід до аналізу численного складу факторів здатний допомогти керівництву організацій здійснити більш оптимальне і аргументоване рішення щодо оптимізації виробничих витрат підприємств. Метою подальших досліджень мають бути вдосконалення та пошук нових напрямів оптимізації витрат з метою вдосконалення системи конкурентоспроможності.

#### **Література:**

1. Сорокіна Л.В. Діагностика й регулювання стрибків економічного розвитку підприємств, Економіка та управління підприємствами. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 2. С. 93–100.
2. Ніколенко Ю. В. Основи економічної теорії. Підручник. Київ: Алерта, 2007. 519 с.
3. Кельтон В., Лоу А. Імітаційне моделювання. Класика CS. Навчальний посібник. Київ: Видавнича група ВНУ, 2010. 847 с.

## ОСНОВНІ СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Будь-яка організація в конкурентному середовищі є відкритою організацією, що функціонує у зовнішньому середовищі; вона взаємодіє зі споживачами, постачальниками, конкурентами, законодавчими та громадськими організаціями. Організація, як і кожен елемент її зовнішнього середовища, має свої інтереси. Неминуче виникає необхідність їх узгодження, і організації важливо діяти з урахуванням всіх зацікавлених сторін і бути соціально орієнтованою на результати своєї діяльності. Управління ефективністю діяльності організації (CPM, BPM, EPM) - це набір управлінських процесів, які дозволяють бізнесу визначити стратегічні цілі та потім оцінювати і управляти діяльністю щодо досягнення поставлених цілей при оптимальному використанні наявних ресурсів.

В даний час найбільш популярним інструментом управління ефективністю бізнесу є збалансована система показників (Balanced Scorecard - BS), розроблена Р. Капланом і Д. Нортеном у 1992 р. Ця система зазнала ряд змін, але вона як і раніше працює і залишається однією з кращих основ для CPM. BS об'єднує запізнілі фінансові індикатори, що характеризують ефективність компанії в минулих періодах, з випереджаючими індикаторами майбутньої ефективності. Цілі і індикатори в збалансованій системі показників виводяться на основі концепції розвитку і стратегії компанії [1].

Серед альтернативних інструментів управління ефективністю бізнесу можна виділити модель EFQM (European Foundation for Quality Management), метод AIE (Applied Information Economics), АВРА (Activity- Based Performance Analysis або процесно-орієнтований аналіз рентабельності), а також інші методи, суть яких зводиться до розрахунку одного або декількох ключових показників (наприклад, EVA, ROT, ROE, TSR ін.) і аналізу факторів, що впливають на їх значення. В системі EFQM акцентується на внутрішніх процесах і ефективному управлінні для задоволення потреб клієнтів і співробітників. EFQM недостатньо фокусується на стратегічних цілях та перспективах компанії [2]. Одночасне використання EFQM і збалансованої системи показників можливо і дозволяє згладити недоліки обох систем [3].

Метод AIE заснований на науковому підході до прийняття бізнес-рішень і являє собою синтез економічної теорії, дослідження операцій, сучасної теорії управління портфелем (MPT), психології прийняття рішень, теорії ігор, теорії опціонів, кількісній оцінці ризиків. Суть методу полягає у визначенні цінності інформації, використовуваної при прийнятті рішень в умовах невизначеності, для подальшого детального аналізу тих чинників, які найбільшою мірою впливають на прийняті рішення. АВРА - метод, заснований на двох концепціях: Balanced Scorecard і ABC (метод процесно-орієнтованого обліку витрат або Activity-Based Costing). АВРА послідовно розглядає ланцюжок ефективності компанії, розподіляючи її спочатку по споживачах і доходах, потім по бізнес-процесах і витратах, що дозволяє співвіднести витрати зі споживачами, а доходи - з бізнес-процесами. Вибір того чи іншого інструменту управління ефективністю повинен робитися з урахуванням цілей і завдань конкретної організації, корпоративної культури, використовуваних інформаційних систем. При цьому компанія може адаптувати систему під свої потреби, використовувати одночасно кілька інструментів для досягнення оптимального результату. На рівні вищого керівництва за управління ефективністю зазвичай відповідає фінансовий директор, який також бере активну участь у стратегічному управлінні, будучи правою рукою генерального директора. У великих корпораціях може бути сформований окремий департамент з управління ефективністю бізнесу, який підпорядковується генеральному директору. Впровадженням і розвитком системи CPM в більшості випадків займається підрозділ контролінгу, в завдання якого входять: інформаційна / консультаційна підтримка менеджменту, розробка системи КПЕ, визначення цільових значень КПЕ, оцінка фактичних результатів і аналіз причин їхніх відхилень від цільових значень, участь в оптимізації систем бухгалтерського, податкового, управлінського обліку, бюджетування, планування, фінансовий аналіз [4].

Впровадження системи управління ефективністю бізнесу вимагає серйозних змін в роботі компанії і має здійснюватися з урахуванням наступних принципів: підтримка, ентузіазм і зацікавленість вищого керівництва, наявність необхідного досвіду і знань у співробітників, інформованість всіх учасників процесу про цілі, завдання та принципи роботи системи CPM, активність і зацікавленість бізнес-підрозділів, участь лінійних менеджерів в розробці КПЕ, ув'язка цільової системи з існуючими бізнес-процесами, ІТ-системами, системою оцінки і мотивації персоналу. Згідно з дослідженням CFO Publishing Corp. найбільш значущі перешкоди при впровадженні CPM викликані недоліком інтегрованих ІТ-систем та наявністю у компанії альтернативних пріоритетів. Також були виявлені такі бар'єри як неефективне управління змінами, нестача коштів, занепокоєння з приводу складності

впровадження СРМ, недостатня підтримка з боку вищого керівництва, опір бізнес-підрозділів. Можна виділити 7 перешкод на шляху розвитку систем управління ефективністю бізнесу:

- обмеження облікових систем, використовуваних в компанії: іноді в організаціях план рахунків і статті фінансової звітності не відповідають структурам бюджетів і статей прогнозних фінансових звітів, що не дозволяє оперативно проводити аналіз фактичних даних і виявляти відхилення від плану;

- неправильна розстановка пріоритетів: часто при впровадженні систем управління ефективністю акцент робиться на процесі і плануванні, а не на оцінці результатів і заходах з підвищення ефективності;

- нерегулярне оновлення систем СРМ: компанії повинні регулярно переглядати вимірювані показники на предмет їхніх цінностей, які залучаються при прийнятті рішень. Якщо показник не використовується, немає необхідності витрачати час на збір і обробку інформації для його розрахунку;

- складність систем: впровадження / оптимізація систем управління ефективністю може вимагати значного часу і залучення компетентних фахівців;

- побоювання співробітників - співробітники можуть побоюватися результатів оцінки ефективності і того, як ці результати будуть інтерпретовані керівництвом. Керівників буде турбувати оцінка роботи підрозділів, за які вони відповідають, і атмосфера серед співробітників. Побоювання можуть викликати опір співробітників при впровадженні системи управління ефективністю. Недостатнє фінансування - впровадження систем управління ефективністю вимагає додаткових витрат на проектну команду, впровадження програмних продуктів, послуги консультантів;

- недостатня підтримка з боку вищого керівництва: підтримка вищого керівництва необхідна для загального контролю над проектом, пріоритетності завдань, вирішення спорів, узгодження питань, що стосуються взаємодії департаментів компанії між собою, управління змінами в організації.

Серед тенденцій в управлінні ефективністю бізнесу можна виділити зростаючу роль фінансової функції, автоматизацію процесів управління ефективністю і прагнення прискорити процес прийняття рішень шляхом застосування таких інструментів як сценарне моделювання, змінювані прогнози, безбюджетне планування, управління витратами за видами діяльності. Важливо розуміти, що підвищення ефективності компанії досягається за рахунок комплексу заходів, в тому числі: регулярного перегляду стратегії і стратегічних цілей; застосування сценарного моделювання при плануванні; розвитку системи управління ризиками (включаючи інтеграцію управління ризиками зі стратегічним плануванням і процесом прийняття рішень); розвитку і стандартизації інформаційних систем (облікові і аналітичні системи, електронні сховища даних, системи електронного документообігу тощо); підвищення гнучкості операційної моделі (створення спільних центрів обслуговування, вибіркового аутсорсинг корпоративних функцій, стратегічні партнерства); створення системи управління витратами (за видами діяльності, мінімізація постійних витрат); стандартизації та оптимізації бізнес-процесів (постійне вдосконалення, бенчмаркінг); спрощення взаємодії з клієнтами і співробітниками; вдосконалення системи мотивації та розвитку персоналу.

Впровадження СРМ - масштабний і складний проект, який вимагає активної участі керівників вищої та середньої ланки, серйозних змін в системі мотивації персоналу та інформаційних технологіях. Проте, витрачені зусилля, реалізовані коректно і комплексно, окупляться з лишком, значно збільшивши якість і швидкість прийняття управлінських рішень. В основі управління ефективністю бізнесу лежить здоровий глузд: компанія отримує те, що вимірює, якщо нічого не вимірюється, контроль над результатом втрачається. СРМ пов'язує цілі, завдання і систему мотивації кожного співробітника зі стратегічними цілями компанії, що значно підвищує ймовірність досягнення останніх. Керівництву легше управляти компанією, коли для кожного рівня в організації є свої цілі і набір показників, за якими можна відслідковувати ступінь їх досягнення. Застосування СРМ також допомагає краще розуміти бізнес, швидше реагувати на мінливі умови. Складність впровадження СРМ обумовлена тим, що не існує універсальних інструментів управління ефективністю, методик або наборів КПЕ. Система управління ефективністю бізнесу повинна створюватися під конкретну організацію з урахуванням її цілей, завдань, розмірів, структури, операційної моделі, бізнес-процесів, культури, інше. Незмінним залишається одне - СРМ служить досягненню стратегічних цілей компанії і підвищенню її ефективності.

#### **Література:**

1. Kaplan R.S., Norton D.P. The balanced scorecard: translating strategy into action. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts, 1996. P.322.

2. Neely A. EFQM and Balanced Scorecard for improving organizational performance. URL: <http://www.epmreview.com/Resources/Articles/EFQM-and-Balanced-Scorecard-for-improving-organisational-performance-Part-1-of-3.html> (accessed 20 February 2020).

3. Lamotte G., Carter G. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive? 2000. URL: <http://www.consultingmg.com/web/es/doc/efqmcmi.pdf> (accessed 20 February 2020).

4. Hubbard D.W. The AIE solution // Hubbard Decision Research (HDR). URL: <http://www.hubbardresearch.com/about-us/applied-information-economics/> (accessed 20 February 2020).

**Коцко Т. А.**  
канд. екон. наук., доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна;  
**Пурій Г. М.**  
канд. екон. наук., доцент  
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка,  
м. Дрогобич, Україна

## ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ РЕІНЖІНІРИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективний розвиток сучасного промислового підприємства неможливий без орієнтації на реалізацію екологічно-орієнтованих пріоритетів через відповідну політику екологізації його діяльності. Екологізація є фундаментальною передумовою поступу країни в напрямі переходу до моделі сталого розвитку [1]. Саме тому, її засадничі принципи у багатьох країнах відображають у цілому ряді документів на державному рівні. Екологізація носить різноспрямований характер і передбачає використання відповідних методів, інструментарію, технологій тощо. Важливе завдання політики екологізації макrorівня – формування мотиваційних механізмів впровадження різного роду екологічних інновацій господарюючим суб'єктами.

В умовах системної макроекономічної нестабільності, хронічного дефіциту інвестиційних ресурсів вітчизняних підприємств, нерозвинутої інституцій ринку, суперечливої екологічної політики держави, мотиви екологізації суттєво обмежені, її цільові пріоритети носять дуже часто другорядний характер. Незважаючи на вказані проблеми, екологізація є одним з напрямів, який дозволяє не просто підвищувати еколого-економічну ефективність підприємства, формувати його новий імідж, але і реалізувати стратегічно важливі конкурентні переваги, створювати передумови розвитку економічного потенціалу.

У теорії та практиці управління напрацьовано цілий комплекс підходів до екологізації діяльності підприємства, розроблено методи, механізми та різного роду інструменти, які дозволяють вирішувати конкретні завдання екологізації на різних етапах його життєвого циклу [1-3]. Одним з важливих інструментів реалізації політики екологізації є екологічний реінжиніринг [3]. Поняття «екологічний реінжиніринг» тісно пов'язане з поняттям «реінжиніринг». Під реінжинірингом перш за все розуміють глибоку перебудову процесів підприємства, яка б дозволила реалізувати прихований потенціал, побачити нові можливості тощо [4].

Екологічний реінжиніринг пов'язаний з перебудовою процесів підприємства на основі збалансування екологічних та виробничих складових в системі чинників його розвитку. Зазначений інструмент ідентифікує резерви підвищення еколого-економічної ефективності підприємства через аналіз його процесів, оцінку вертикальних та горизонтальних комунікацій, діагностику внутрішньо-структурних складових організаційної системи під іншим кутом зору. Екологічний реінжиніринг можна розглядати як інструмент виявлення та обґрунтування допустимих меж екологічної орієнтації підприємства, яка б не просто балансувала екологічні та економічні пріоритети, а через їх раціональну інтеграцію посилювала можливості інноваційного розвитку, досягнення нових конкурентних переваг. Екологічний реінжиніринг дозволяє відійти від розуміння екологічної орієнтації підприємства як витратного напрямку. Здійснення екологічного реінжинірингу торкається у тій чи іншій мірі критичного аналізу усіх підсистем організаційної системи підприємства. Саме зазначений аспект ускладнює реалізацію даного інструменту в практичній площині. Екологічний реінжиніринг обумовлює необхідність комплексного перепроектування елементів виробничої, фінансової, маркетингової, логістичної, ресурсної, кадрової, інформаційної та інших підсистем підприємства на основі їх ефективної інтеграції та спрямованості на екологічні пріоритети.

У певній мірі екологічний інжиніринг видається значно складнішим інструментом порівняно з реінжинірингом у його класичному розумінні. Адже існує необхідність урахування особливостей збалансування техніко-економічних, виробничо-організаційних параметрів організаційної системи. Крім того, екологічна орієнтація все ж пов'язана із збільшенням відповідних витрат.

М. Хаммер, як один з основоположників процесного підходу до управління підприємством, розглядав реінжиніринг як фундаментальне переосмислення бізнес-процесів, їх радикальне перепроектування для досягнення істотних зрушень у таких показниках, як витрати, якість, рівень обслуговування і оперативність [4]. Говорячи про екологічний реінжиніринг, до уваги слід брати критерії екологічної та еколого-економічної ефективності виробництва, критерії екологічності продукції, аналізуючи їх у взаємозв'язку та взаємозалежності.

У практичній площині, реалізація проектів екологічного реінжинірингу пов'язана з певними труднощами. Треба мати на увазі, що екологічний реінжиніринг відображає концептуальну основу

процесного підходу до управління підприємством, передумовою ефективності якого є структурована системи управління на підприємстві, відповідний рівень розвитку організаційної культури, успішний досвід управління в цілому. Підприємство має бути готовим до використання такої технології з організаційно-управлінської, виробничо-технічної та технологічної точок зору.

Досліджуючи екологічний реінжиніринг як управлінську технологію, можна виділити такі основні його особливості:

- екологічний реінжиніринг передбачає оцінку цілого комплексу технологічних, економічних та організаційно-управлінських аспектів операційної діяльності у їх єдності та взаємозалежності;
- перебудова процесів підприємства через технологію екологічного реінжинірингу має забезпечувати досягнення збалансованості екологічних та економічних пріоритетів підприємства, формування інноваційного потенціалу розвитку;
- екологічний реінжиніринг слід розглядати як інструмент виявлення та обґрунтування допустимих меж екологічної орієнтації підприємства, як інструмент пошуку різного роду механізмів балансування екологічних та економічних цілей підприємства;
- ефективність екологічного реінжинірингу можна оцінювати на основі критеріїв еколого-економічної ефективності виробництва, оцінки еколого-економічних збитків підприємства, екологічності продукції, інноваційної гнучкості тощо;
- екологічний реінжиніринг можна використовувати як інструмент системного аналізу та перепроєктування потоків підприємства з метою вирішення комплексу виробничо-економічних, технологічних та організаційно-управлінських проблем різного рівня;
- екологічний інжиніринг може бути ефективним інструментом вирішення як локальних завдань підприємства, так і його екологічно-орієнтованої перебудови в цілому;
- ефективність екологічного реінжинірингу в практичній площині залежить від багатьох чинників – функціональної структурованості системи управління, досвіду стратегічної орієнтації підприємства, рівня розвитку організаційної культури, технологій тощо;
- екологічний реінжиніринг є ефективним інструментом забезпечення екологічної безпеки промислових підприємств, особливо техногенно небезпечних підприємств, він дозволяє оцінювати ризики в умовах перебудови операційної системи, диверсифікації виробничої діяльності тощо.

Екологічний реінжиніринг, через переосмислення та перебудову моделі розвитку підприємства, може забезпечувати появу цілого ряду переваг – за витратами та ціною продукції, її якістю та екологічністю, гнучкістю операційної системи, швидкістю прийняття та реалізації інноваційно-орієнтованих рішень, адаптивністю підприємства в цілому. Серед найважливіших переваг слід відзначити розвиток інноваційного потенціалу та посилення адаптивності підприємства. У перспективі, з огляду на тенденції змін у зовнішньому середовищі підприємств, зазначені переваги визначатимуть стратегічну конкурентоспроможність. А вже екологізація діяльності підприємства набуватиме все більшого значення з точки зору реалізації стратегічних інтересів розвитку промислових підприємств незважаючи на певну витратність даного напрямку політики. Посилення євроінтеграційних процесів в Україні лише сприятиме актуалізації її пріоритетів. В Україні, де в силу комплексу об'єктивних причин відсутні мотиви екологізації, все ж спостерігається розвиток екологічного ринку, – екологічних технологій, товарів, послуг, знань тощо. Крім того, структурна перебудова економіки неминуче супроводжуватиметься переходом від парадигми природокористування до парадигми природогосподарювання, на що акцентується увага у [1].

Ефективне використання даного інструменту в управлінській практиці потребує відповідних змін у системі управління підприємством, адже екологічний реінжиніринг як технологія, має бути інтегрованим у базовий механізм управління. Непростим завданням у цьому відношенні є відповідне об'єднання фахівців у сфері менеджменту, технологій виробництва, екології, інформаційних систем та спрямованість їх зусиль на реалізацію конкретних завдань екологізації в межах тої чи іншої організаційної системи з характерною для неї специфікою. Зазначений аспект проблеми суттєво актуалізує принципи системності та науковості при впровадженні даного інструменту в практику управління підприємствами, адже неготовність організації до процесного підходу несе у собі значні ризики пов'язані не просто з додатковими витратами, а з дезорганізацією організаційної системи.

#### **Література:**

1. Харічков С. К., Крутякова В. І. Ключові орієнтири інноваційної моделі економіки України на засадах сталого природо господарювання. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 2 (12). С. 175-183.
2. Таранюк Л.М. Науково-понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів підприємства. *Механізм регулювання економіки, економіка природокористування, економіка підприємства та організація виробництва*. 2009. № 4. Т. 1. С. 97-104.
3. Никола С.О., Садченко Е.В. Формирование системы экономического стимулирования природопользования в условиях экологизации предпринимательской деятельности. Устойчивое развитие: сб. науч. тр. Болгария, София, 2014. Вып. № 20. С. 62-70.
4. Хаммер М., Чампі Д. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. СПб., 2000. 332 с.



**Кривда О. В.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

#### **ЧЕТВЕРТА ПРОМИСЛОВА РЕВОЛЮЦІЯ ТА ЦИФРОВІ ПЕРЕТВОРЕННЯ**

Згідно з дослідженнями, до 2020 року аж 50% працюючих людей стануть «цифровими натівами» (від англ. nativ), що користуються Інтернетом 24 години на день, 7 днів на тиждень. Цифрова трансформація стала фактом, помітним у кожній сфері життя. Щоб не втратити свої позиції на ринку, потрібно адаптувати свою компанію до змін [1].

Перша промислова революція полягала в механізації виробництва за рахунок використання енергії пари; друга - через поширення електроенергії ініціювала еру масового виробництва. Третя промислова революція ґрунтувалася на досягненнях у галузі електроніки та інформаційних технологій.

Надзвичайний темп відкриттів та всюдисущі нововведення є чинниками, що впливають на початок четвертої революції. Вона характеризується безпрецедентними можливостями в галузі переробки та накопичення знань та доступу до них, а також розмиванням меж між фізичною, цифровою та біологічною сферами. Це особливий момент; саме тепер можна змінити те, як ми живемо і працюємо, а також як ми формуємо наші відносини.

«Ми на краю технологічної революції, яка незабаром змінить наше життя, роботу та стосунки. З точки зору сфери, масштабу і складності, вона не нагадуватиме жодне явище, якого раніше зазнало людство», – сказав Клаус Шваб, засновник та президент Світового економічного форуму [2].

Як скористатися можливостями, які несе з собою цифрова трансформація?

Уміле використання цього явища є запорукою інновацій та розвитку. Завдання сучасних лідерів на ринку – правильно орієнтувати технології на підвищення ефективності та використання ресурсів. Це стосується концепції інтеграції пристроїв та інших «речей» у рамках Internet of things (IoT), випереджаючих даних, а також доповненої реальності та інших нових областей. Як правило, такі вимоги виникають, коли стикаються з очікуванням працівників, проблемами кібербезпеки та іншими викликами.

Перехід через процес цифрової трансформації має бути відповіддю на такі запити і шансом на користування новими можливостями. Компанії, які ставлять це під сумнів і заперечують необхідність цифрової трансформації, зазнають багатьох невдач. Ті, хто вирішить вжити нові заходи, повинні, в свою чергу, зіткнутися з тим, як трансформуватися та забезпечити успіх у майбутньому.

«Кожна компанія - це ІТ-компанія. Ви повинні почати думати і діяти як оцифрована компанія. Йдеться не лише про придбання та впровадження будь-якого програмного забезпечення. Мова не про одну просту систему. Все залежить від того, чи можете ви увявити свою компанію в майбутньому як цифрову компанію», – сказала Сатья Наделла, генеральний директор Microsoft [3].

Колись компанії мусили присвятити 20 років на те, щоб її вартість виросла до мільярдів доларів; зараз їй потрібно на це ледве два роки. Дослідники різних галузей економіки стверджують, що майбутнє належить якнайшвидшим. Нові виклики, такі як стартапи, які практично створені в хмарі, революціонізують ринки, використовуючи нові технології, які дають їм надзвичайну гнучкість.

З іншого боку, більші організації стають натомість перед викликом розважливого впровадження змін. Щоб у повній мірі скористатися перевагами цифрової трансформації, таким компаніям потрібно усвідомлювати, що такі цілі, як гнучкість та конкурентоспроможність, повинні розглядатися по-різному через складність та масштаби їхнього бізнесу.

У цей революційний період підприємства-лідери відіграють особливу роль. Вони повинні визначати свої амбіції по-різному. Умовою конкурентоспроможності є спрямованість на «швидкий інкременталізм», що полягає у виявленні факторів, які визначають успіх та адаптації існуючих структур таким чином, щоб найбільш ефективно використовувати наявні досягнення.

Умовою конкурентоспроможності є прагнення до «насилницького інкременталізму» – поступової адаптації існуючих структур, щоб найкращим чином використовувати те, що вже працює.

Цифрова трансформація – це шанс для підприємств зіткнутися з сучасними технологічними обмеженнями та вжити інноваційних дій. Це також стимул для творчого розвитку, а не до побоювань.

Позитивним сигналом є наявність інтелектуальних технологій, таких як машинне навчання, аналітика Big Data, гнучкість хмарних обчислень та можливості впровадження гібридних рішень. За допомогою цих технологій організації можуть швидко завоювати спритність та доступ до незмірних ресурсів даних щодо своїх клієнтів, галузі чи самих себе. Тільки компанії, які насправді сміливо дивляться у майбутнє, можуть належним чином використовувати ресурси таких даних та потенціал

інфраструктури у «хмарі» та прогнозного моделювання, що дозволяє їм швидко та точно прогнозувати тенденції та реагувати на виклики.

Все це означає, що дискусії про технології – це не лише IT-інфраструктура. Підприємства-лідери, що координують продаж, маркетинг, підтримку клієнтів, людські ресурси та інші сфери діяльності, сприймають нові технології як ключовий елемент інноваційної діяльності. Вони також вирішують, чи варто інновації стати метою всіх видів діяльності, що впроваджуються в компанії, і чи повинні інші відділи, окрім IT, приймати рішення щодо використання нових технологій.

Компанія Microsoft допомагає підприємствам пристосуватися до нових реалій, зокрема здійснює:

- допомогу в трансформації, керуючи програмами, інфраструктурою та безпекою;
- тестування нових програмних продуктів та послуг, а також обмін досвідом з представниками компаній, які є її клієнтами.

IT-відділ, як правило, є першим замовником нових продуктів. Він аналізує можливі сценарії для різних продуктів та дає свої коментарі щодо остаточних очікувань командам з розробки продуктів. Microsoft інтегрує цифрові послуги як частину пропонованих продуктів, що дозволяє компаніям реалізовувати процеси та можливості в рамках цих послуг та всебічно використовувати інформаційні технології.

«Зараз я більше часу приділяю роботі з менеджерами відділів та зовнішніми клієнтами, ніж управлінню IT. IT раніше не займався питаннями бізнесу Microsoft. Зараз ми беремо участь у переговорах щодо інвестицій, які дозволять нам пропонувати кращі послуги. Впровадження моделі на основі сервісу означає, що IT-відділ відіграє значну роль у створенні вартості компанії» (Джим Дюбуа, IT-директор, Microsoft) [3].

Проведення змін, спрямованих на оцифрування, є викликом для керівників. Вони повинні мати бачення того, як компанія може приєднатися до світу оцифрування. На що слід звернути увагу спочатку? Які заходи в галузі оцифрування можуть призвести до процесу трансформації компанії?

Для більшості компаній найважливішим є замовник. Насправді, щоб отримати нові джерела доходу, компанії слід спочатку визначити концепцію обслуговування клієнтів у ланцюжку вартості. Окрім нової концепції побудови взаємовідносин із клієнтами, також необхідно внести зміни щодо підтримки працівників в організації. Співробітники, які отримують відповідну підтримку, докладають зусиль для оптимізації процесів та діяльності, що призводить до трансформації продуктів та послуг.

Microsoft визначила чотири основні пункти для впровадження стратегії цифрових перетворень:

- прагнути не тільки задовольняти вимоги споживачів, але і викликати їх захоплення;
- не тільки залучати персонал до вдосконалення, а й бути для нього джерелом щастя і гордості;
- не тільки займатися корпоративною соціальною відповідальністю, а й активно будувати майбутнє, в якому організація могла б стійко розвиватися;
- не тільки будувати гнучкі системи управління, але і визнати неминучість непередбачених змін і будувати системи, стійкі до них.

Українському бізнесу, якщо він не буде знати, що і як треба робити для забезпечення конкурентоспроможності на глобальному насиченому ринку, та ще й в умовах кардинальних змін, самі по собі не допоможуть ніякі інвестиції, кредити і навіть створення сприятливого середовища. Відомо, що держави, які пропагували в підприємницьких колах найсучасніший промисловий і управлінський досвід, перемогли в світовій конкурентній боротьбі. У цих державах органи влади надзвичайно високу увагу приділяли узагальненню кращих підходів і практик в частині організації і управління підприємствами, навчання цим підходам і практикам своїх підприємців. Особливо важливим це ставало для урядів цих країн в період промислової трансформації.

Заради збереження своєї незалежності Україна може розраховувати тільки на один вибір: стати сильною, змінивши свою ділову культуру, сконцентрувавшись на досконало, як свого часу це зробили Японія, Німеччина і ряд інших розвинених країн. Цьому може сприяти впровадження формули: "Чим досконаліша організація, тим комфортніше їй в державі", яка повинна стати єдиною для всіх суб'єктів українського ділового світу.

#### **Література:**

1. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проекту»? : монографія; НАН України, Ін-т економіки пром-сті; Полтавський ун-т економіки і торгівлі. Київ, 2015. 196 с.
2. Klaus Schwab. The Fourth Industrial Revolution. What It Means and How to Respond Foreign Affairs, 2015. URL: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution>. (дата звернення 23.03.2020).
3. Rand Morimoto. Microsoft Exchange Server 2003 Unleashed. Sams Publishing, 2004. p.1006.

**Лазоренко Т. В.**  
канд. екон. наук, доцент;  
**Шолом І. Л.**  
магістрант  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

### **ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ЯК ОСНОВНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ**

В сучасних ринкових умовах процес діджиталізації є одним з визначальних факторів економічного зростання підприємств, та й усього суспільства в цілому. Зміни зовнішнього середовища, зокрема технологічні трансформації, посилення інформаційних процесів, формування нових запитів споживання, зумовлюють зростання діджиталізації в усьому світі.

Процес діджиталізації характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків із споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності. «Стратегія розвитку індустрії 4.0», розроблена Асоціацією промисловців та підприємців України, пояснює цифрову трансформацію як суспільні або технологічні зміни, які пов'язані із проникненням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. Суть цих трансформацій полягає в пошуку нових підходів та управлінських концепцій для вирішення класичних бізнес-завдань.

Цифрові технології створюють ряд конкурентних переваг підприємства:

- високий рівень конкурентоспроможності;
- економію фінансових та природних ресурсів;
- оптимізація роботи з масивом;
- лояльність клієнтів;
- формування іміджу підприємства;

Також, швейцарський економіст, Клаус Шваб розкриває додаткові переваги «діджиталізації», а саме [1]:

- швидке зростання інновацій, що зумовить помітне покращення в ефективності, продуктивності, а також мінімізації витрат;
- швидке зростання даних та здатності застосування для сучасних технологій, що сприятиме залученню різних верств та дасть розвиток в багатьох аспектах
- штучний інтелект в усіх сферах життя, яскраві приклади якого спостерігаються сьогодні: від масової роботизації й до біотехнологій.

Перетворення в інформаційному середовищі включають технологічний, соціальний, економічний аспекти життєдіяльності, а також можуть бути пов'язані з ринком праці, людською ідентичністю та ін. Саме прогресивні рішення зумовили появу четвертої промислової революції (The Fourth Industrial Revolution 4.0), основою якої є прийняття нових управлінських рішень та впровадження персоналізованої продукції масового виробництва за принципом Agile. Кількість менеджерів середнього рівня значно знижується, що супроводжується скороченням обсягів щоденних операцій та появою нових кваліфікацій працівників [2].

Діджиталізація охоплює ряд складових елементів, а саме [3]:

1. Кіберфізичні системи – механізми, що діють на основі особливих комп'ютерних алгоритмів та пов'язані з користувачами за допомогою мережі Інтернет. Метою цих систем є створення способів отримання й надання будь-якої інформації, зв'язок з аналогічними пристроями через Інтернет, а також поширення програмного забезпечення з використання мобільних додатків.

2. 3D-друк – технологія, де методом накладання послідовних шарів матеріалу за даними цифрової моделі створюється тривимірний об'єкт. Процес відбувається за допомогою спеціального пристрою – 3D-принтера.

3. Робототехніка – орієнтована на виготовлення робототехнічних систем, які здатні автоматизувати складні технологічні процеси та полегшити працю людини у важких та небезпечних умовах. Промислові підприємства все частіше використовують працю «розумних» машин, заощаджуючи при цьому від 15% до 90% на операційних витратах.

4. Великі дані – охоплюють групу технологій та методів, що дають можливість аналізувати та обробляти набори інформації, як структурованої, так і не структурованої, задля отримання якісних та нових знань. Ці дані не піддаються обробці традиційними способами через досить великий об'єм.

5. Інтернет речей – глобальна мережа фізичних пристроїв, підключених до Інтернету, а саме «речей» з влаштованими сенсорами, датчиками, здатними передавати та обмінюватися інформацією через спільні центри контролю, управління та обробки інформації.

Наведені вище складові елементи цифрових перетворень більш характерні для підприємств, що надають послуги, проте також можуть бути використані в харчовій, лісовій, переробній, автомобільній промисловості, металургійному машинобудуванні і, особливо, в сільському господарстві. Поширення цифрових технологій та систем управління має сприятливий вплив на якість товарів та послуг, сервісне обслуговування клієнтів та інформаційне забезпечення суб'єктів ринкових відносин. Проте можуть виникати проблеми на різних етапах, що стосуються питань економічної безпеки, технологічного оснащення мереж, раціональності управлінських рішень щодо впровадження єдиної цифрової інфраструктури.

В Україні цифрова трансформація відбувається дещо повільними темпами в порівнянні з західним ринком. Однак, аналізуючи світове дослідження компанії Riverbed Technology в дев'яти розвинених країнах, таких як США, Бразилія, Німеччина, Франція, Китай, Сінгапур, Індія, Великобританія, Австралія (об'єктами опитування були підприємств в сфері продаж, транспорту, промисловості, охорони здоров'я), 95% респондентів заявили про неспроможність на даний час впровадження діджиталізації у власні бізнес-процеси. Перш за все, основними проблемами на шляху цифрової трансформації постають обмежений бюджет та застаріла мережева інфраструктура. До негативних факторів відносяться також непрозорість роботи кінцевих споживачів, низька кваліфікація кадрів та невисока зацікавленість керівництва в проведенні цифрових ініціатив [4].

До того ж, зростання темпів розвитку діджиталізації напряду залежить від інституційного середовища країни, що стосується державної політики, законодавчих та нормативних актів, фіскальних інструментів. Довга відсутність інноваційної бази в економіці країни, небажання представників великого та середнього бізнесу інвестувати в інноваційні проекти послаблюють цифрову трансформацію. Втім, на сьогоднішній день, активна участь держави в покращенні інноваційних процесів може прискорити розвиток різноманітних галузей. Прикладом інноваційних зрушень навіть в державному секторі країни є впровадження цифрових додатків чи інших розробок для оптимізації роботи держорганів та мінімізації рівня бюрократії. Це знаходить прояв в залученні водійських посвідчень в електронному вигляді, новий цифровий формат трудових книжок, а також проект онлайн-послуг «держава в смартфоні».

Процеси цифрової трансформації являють собою рушійні сили, що стимулюють зміни в бізнес-середовищі, основою яких є впровадження нових технологій, таких як аналіз великих даних, Інтернет речей, хмарні технології чи 3D-друк. Таким чином, відбувається перехід від класичної «продуктової» організації до технологічної, застосування нових управлінських моделей, що ґрунтуються на розробці digital-стратегії. Завдяки цифровим трансформаціям підвищується ефективність бізнес-процесів. Для здатності швидко та гнучко адаптуватися до змін, виникає потреба використання хмарних платформ, що дає можливість не лише прискорити робочі процеси та інтеграцію даних, а й покращити аналітичні процеси й підготовку корпоративної звітності. При цьому зовнішня перевага діджиталізації бізнесу полягає в здатності пристосувати та відтворити продукти чи послуги з врахуванням запитів та очікувань споживачів. Підприємства все більше переходять від «цільової аудиторії» до персоналізації виробництва, тим самим забезпечують нові конкурентні переваги та лояльність клієнтів.

Отже, розвиток бізнесу залежить від безлічі факторів, однак усім учасникам ринку доведеться змінюватися значно швидше в аспекті цифрових трансформацій, ніж це відбувається сьогодні. Мінливість зовнішнього середовища вимагає від підприємства постійної відповідності усім світовим тенденціям та стандартам, забезпечення конкурентних переваг, що дозволить довго та стабільно підтримувати діяльність бізнесу. Доцільність цифрової трансформації визначається швидкістю та розумінням споживачами, налагодженням системи ефективних комунікаційних потоків.

Підприємства, які слідкують за останніми тенденціями в сфері цифрових інновацій і готові до їх впровадження, здатні адаптуватися до більш гнучких бізнес-процесів, мають досить великий потенціал успіху.

#### **Література:**

1. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond. URL: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/> (дата звернення 19.03.2020).
2. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://aprau.org.ua/en/category/pubs> (дата звернення 19.03.2020).
3. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку систем управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Економіка і суспільство*. 2018. №19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-113> (дата звернення 10.03.2020).
4. Riverbed Technology: 95% компаній не готові до цифрової трансформації. URL: [https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase\\_id=81091](https://www.pcweek.ua/themes/detail.php?ID=156965&sphrase_id=81091) (дата звернення 19.03.2020).

Мельник К. Г.  
студент;  
Воржакова Ю. П.  
канд. екон. наук  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

### ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ

Бізнес-процес – це сукупність видів діяльності та завдань, виконання яких необхідне для реалізації продукту або послуги. Процес повинен включати у себе чітко визначені входи та єдиний вихід.

Процеси повинні бути побудовані таким чином, щоб забезпечити найнижчу собівартість і найвищу цінність для клієнтів, виключаючи зайву діяльність. Для забезпечення ефективності, на кожному етапі має бути відповідальна особа.

Існує 3 види процесів [2]:

1. Основні: спрямовані на виробництво товарів і послуг для кінцевого споживача. Саме вони створюють додаткову вартість продукту, результатом таких процесів є цінність кінцевого продукту.

2. Допоміжні: забезпечують виробничий процес ресурсами та дають змогу виконувати основні процеси.

3. Процеси управління пов'язані з питаннями контролю та організації робіт.

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу та перехід до цифровізації зумовлює необхідність підприємств змінювати підходи до управління бізнес-процесами, поглиблюючись у діджиталізацію та новітні технології. До першочергових бізнес-процесів можна віднести: створення ціннісної пропозиції, управління якістю, кадрами, виробництвом, фінансовою, логістичною та маркетинговою складовою.

Виділяють три основні етапи розвитку технологій: ІТ-майстерність, ІТ-індустріалізація та діджиталізація. Детальніше на рисунку 1:

	ІТ-майстерність	ІТ-індустріалізація	Діджиталізація
<b>Фокус:</b>	Технологія	Процеси	Бізнес-модель
<b>Можливості:</b>	Програмування, системний менеджмент	ІТ-менеджмент, управління послугами	Цифрове керівництво
<b>Особливості:</b>	Ізольований; відключення внутрішньо і зовні	Ставиться до колег як до клієнтів; біз зовнішніх клієнтів	Ставиться до колег як до партнерів; із зовнішніми замовниками
<b>Результати:</b>	Автоматизація та інновація	Сервіс, рішення та ефективність	Діджитал-інновація; створення нових цінностей

Рисунок 1 - Особливості етапів розвитку технологій  
Джерело: розроблено авторами

З плином часу, на заміну ІТ-майстерності прийшла ІТ-індустріалізація, з принципово різними особливостями та результатами. Зараз ми знаходимося на межі переходу від етапу ІТ-індустріалізації до діджиталізації, тож важливо вчасно змінити підходи. Перехід до автоматизації та діджиталізації сприяє підвищенню ефективності виробництва, вдосконаленню методів управління та забезпечує підтримку рівня конкурентоспроможності [3]. Діджиталізація розглядається як прийняття та впровадження цифрових технологій для модифікації бізнес-моделі. Метою є створення цінності від використання нових, прогресивних технологій за допомогою цифрової мережевої динаміки та гігантського цифрового потоку інформації.

Діджиталізація бізнес-процесів – це оптимізація ресурсного потенціалу компанії для підвищення ефективності виконання завдань, шляхом впровадження новітніх технологій у бізнес-процеси. Прояв діджиталізації може бути виражений у вигляді цифровізації робочих місць, з використанням інструментів, таких як мобільні пристрої, технології, Інтернет-мережі для уніфікованої комунікації та незалежності від локації. Цифровізація вимагає більших підходів, ніж просто оцифровані дані. Список процедур, що можна діджиталізувати, дуже великий, починаючи від цифровізації виробничих процесів, контролю виконання робіт та якості продукції, комунікації з командою і клієнтами, завершуючи логістикою та поставками. Впровадження таких змін – це перехід до цифрового бізнесу шляхом створення нових потоків цифрових доходів і пропозицій. Реінжиніринг бізнес-процесів дозволить реорганізувати методи/стратегії роботи, щоб збільшити дохід компанії (рис. 2).

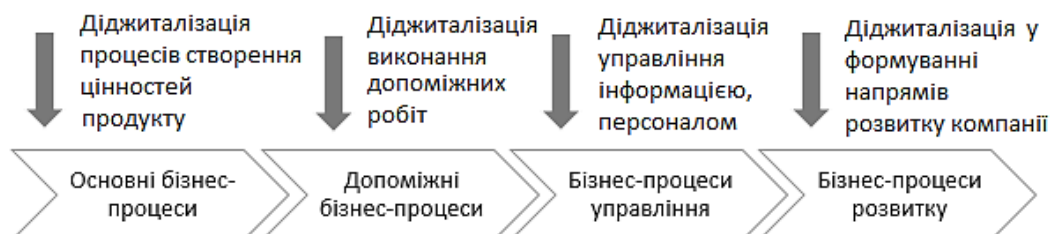


Рисунок 2 - Місце діджиталізації серед моделі виконання бізнес-процесів  
Джерело: сформовано автором

Діджиталізація бізнес-процесів дозволить фіксувати внесені зміни із зазначенням усіх деталей, щоб менеджери могли контролювати якість виконання кожного з етапів. Таким чином, внесення змін буде супроводжуватися мінімальними витратами часу та зусиль, і веденням більш прозорого бізнесу. Логіко-структурна схема діджиталізації бізнес-процесів представлена на рисунку 3.

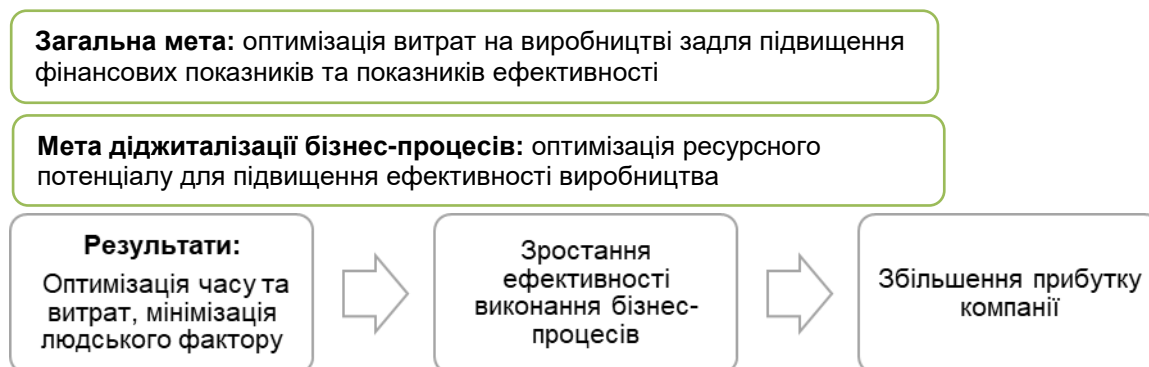


Рисунок 3 - Логіко-структурна схема діджиталізації бізнес-процесів  
Джерело: розроблено авторами

В основі бізнес-процесів лежить аналіз та обробка великого обсягу інформації задля прийняття управлінських рішень, який займає значний час [4]. Одним зі шляхів діджиталізації процесів обробки та аналізу даних є, наприклад, використання штучного інтелекту. Штучний інтелект (AI) – це моделювання процесів інтелекту людини за допомогою комп'ютерних систем. Ці процеси включають навчання, міркування та самокорекцію. Такий підхід до діджиталізації бізнес-процесів дозволить оптимізувати час та витрати, мінімізувати людський фактор, підвищити обсяги реалізації продукції, знизити собівартість та забезпечити збільшення прибутку, покращити фінансовий стан компанії.

#### Література:

1. Гавриленко Т.В., Павленко Л.К. Бізнес-процеси підприємства: сутність, класифікація та оптимізація. *Вісник КНУТД* № 18. 2008. С. 49-56
2. Виноградова О.В. Реінжиніринг бізнес-процесів у сучасному менеджменті: Монографія. ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. 2005. С. 195.
3. Хаммер М., Чампи Дж. Реінжиніринг корпорації: Маніфест революції в бізнесі. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е вид. 2007. С. 288.
4. Войнов І.В. Моделювання економічних систем і процесів. Досвід побудови ARIS-моделей. 2002. С. 392.

**Нагорна І. І.**  
*канд. екон. наук, доцент;*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ІНФОРМАЦІЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах мінливого бізнес-середовища достовірна та своєчасна інформація відіграє особливо важливу роль в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Підприємство постійно зіштовхується з великими потоками інформації та значна частка якої не завжди є корисною і потрібною в процесі управління та в процесі ухвалення рішення. Великий обсяг інформації дуже важко формалізувати, кодувати та обробляти, а керівник підприємства постійно стикається з надлишком або нестачею інформації, з потоком невірної, помилкової інформації. Тому перед системою забезпечення економічної безпеки підприємства постає реальна потреба в отриманні достовірної та своєчасної інформації.

В попередніх дослідженнях [1, с. 36] було визначено, що під економічною безпекою підприємства слід розуміти такий стан збалансованої економічної системи внутрішнього середовища підприємства, що здатний адекватно реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Під внутрішнім середовищем підприємства слід розуміти середовище зі складною внутрішньою економічною системою зв'язків, в якому функціонує, розвивається та відтворюється діяльність самого підприємства. Що ж до зовнішнього середовища, воно являє собою складну систему зовнішнього оточення підприємства, що прямо або побічно діє на нього завдяки політичним, економічним, екологічним та соціальним чинникам [1, с. 36].

Інформаційні потоки в системі забезпечення економічної безпеки підприємства представлені на рис.1, де можна побачити, що інформацію про зовнішнє та внутрішнє середовище збирає та обробляє служба економічної безпеки, потім на підставі оцінки цієї інформації визначається рівень економічної безпеки підприємства. Результати цієї оцінки вже дозволяють керівництву підприємства розробити та ухвалити відповідні управлінські рішення, щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства або, щодо подальшого розвитку підприємства.

Ризик порушення економічної безпеки в системі управління підприємством – це ситуативна характеристика діяльності будь-якого підприємства, що відображає невизначеність її результату й можливі негативні наслідки [2].

В системі забезпечення економічної безпеки підприємства використовується розв'язувальна система, яка є симбіозом особи, що приймає рішення та обчислювальної системи. В цій системі особа, яка приймає рішення направлена на вироблення вектору керувальних параметрів економічної безпеки. У свою чергу, керувальні параметри управляють виробництвом не прямо, а побічно, через вплив на визначальні показники. Параметр є сукупністю керувальних сигналів для підтримки заданого рівня визначальних показників складових економічної безпеки. Ці показники часто суперечать один одному, так, наприклад, при збільшенні випуску продукції може зменшуватися рентабельність. Особа, що ухвалює рішення, повинна враховувати всі визначальні показники системи оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Проте формалізувати повністю сам процес прийняття рішення на підприємстві досить важко. В деяких підходах автори застосовують тільки якісні підходи. Механізм їх визначення ще до кінця не розроблений, і врахування слабкої структуризації системи управління виявляється лише в додатковій перевірці ухвалених рішень керівником і його заступником.

При забезпеченні економічної безпеки на підприємстві потрібно прагнути, щоб управління було оптимальним. Під оптимальним управлінням розуміють таке управління, яке спільно з накладеними на систему обмеженнями забезпечує екстремальне значення критерію ефективності (максимального або мінімального залежно від конкретного вибору цільової функції). Отже, необхідно досягти економічної безпеки з найбільшою ефективністю при нейтралізації зовнішніх та внутрішніх негативних дій, при цьому оціночний рівень економічної безпеки підприємства повинен відповідати задовільному або абсолютному рівню.

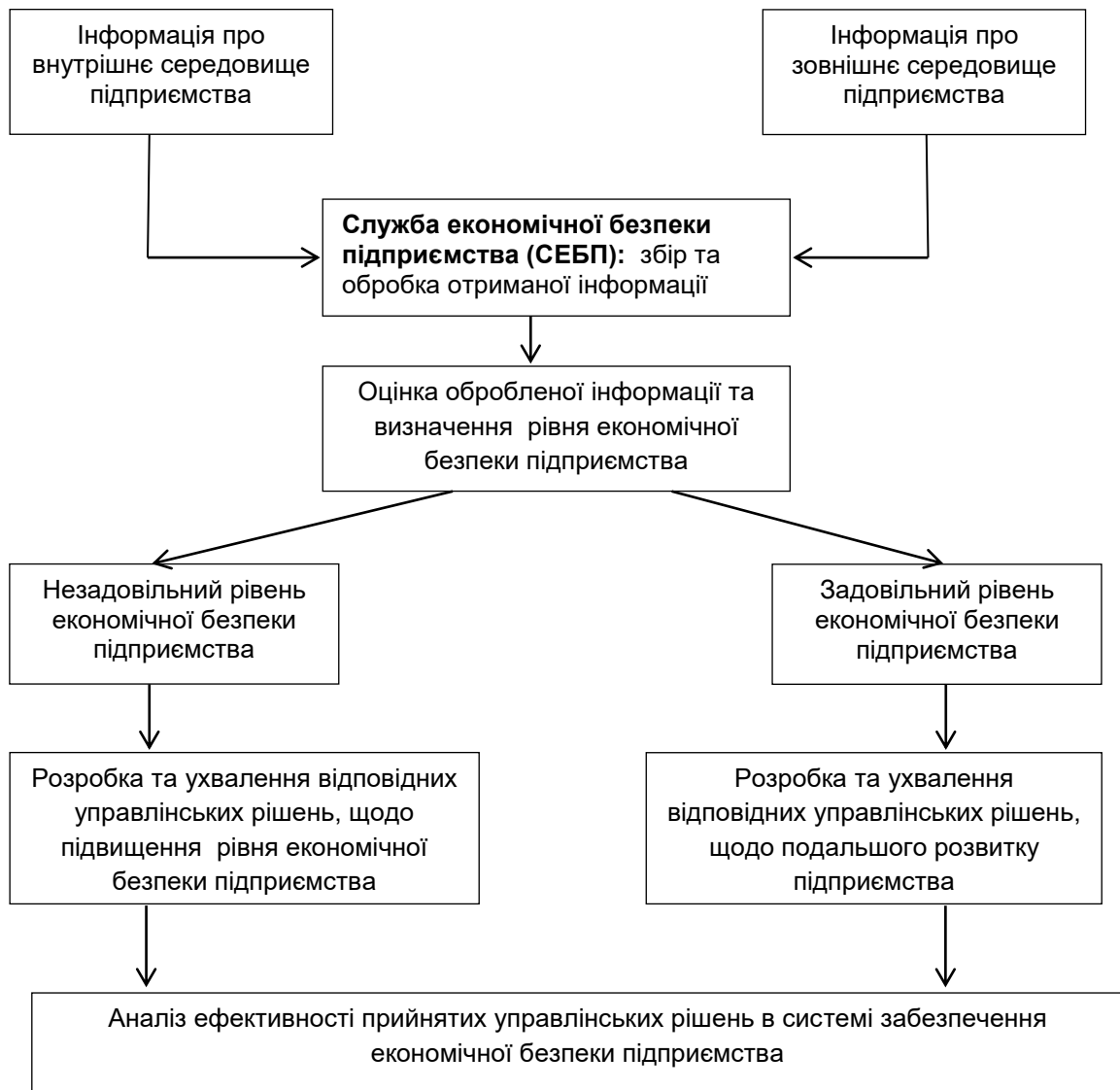


Рисунок 1 – Інформаційні потоки в системі забезпечення економічної безпеки підприємства  
*Джерело: розроблено автором на основі [3, 4]*

Таким чином, саме інформація виступає одною з найголовніших складових системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Використання служби економічної безпеки на підприємстві дозволяє здійснювати облік усіх наявних чинників впливу на роботу підприємства, що є необхідним для розробки планів оптимального управління підприємством. Виявлені характеристики інформації частково використовуються сучасними авторами для розрахунку економічної безпеки. Лише системний підхід до оптимального управління підприємством і безпекою на ньому, надають змогу підвищити результати прийнятих рішень на якісно новому рівні, що сприятиме ефективності системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

#### Література:

1. Нагорна І. І. Організаційно-економічний механізм у забезпеченні стійкої економічної безпеки промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Одеса, 2009. 233 с.
2. Босак І. П., Палига Є. М. Інформаційне забезпечення управління підприємством : економічний аспект. *Регіональна економіка*. 2007. № 4. С. 193–195.



**Палій Є.В.**  
*магістрант;*  
**Нагорна І. І.**  
*канд. екон. наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **СТРАХУВАННЯ РИЗИКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Діяльність будь-якого підприємства супроводжується ризиками, які можуть суттєво дестабілізувати його економічну безпеку. Для досягнення підприємству постійного розвитку, прибутковості, а також стійкого ефективного здійснення його функцій необхідно забезпечити, а також сформувані сприятливі внутрішні та зовнішні умови. Важливим елементом є здійснення підприємством страхування ризиків задля забезпечення економічної безпеки підприємства, що спрямоване на ефективну діяльність із забезпечення стану захищеності підприємства від загроз, ризиків, небезпек - внутрішніх та зовнішніх.

Успішне подолання ризиків підприємством є одним із основних задач системи економічної безпеки підприємства.

Під економічною безпекою підприємства Ляшенко О.М., пропонує розуміти стан захищеності діяльності підприємства від усіх можливих видів потенційних загроз, який досягається за рахунок найбільш оптимального використання його ресурсів, і забезпечує ефективне функціонування підприємства в умовах існуючого конкурентного середовища, не зважаючи на мінливі фактори зовнішнього оточення [1, с. 261]. Саме на це спрямоване страхування як один із елементів системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Важливо зазначити, що страхування ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю, з метою захисту від настання різних негативних подій в усіх розвинутих країнах для підприємців є нормою. Це, перш за все, завдяки відшкодуванню спричинених збитків, що сприяє відновленню виробничого процесу.

Згідно Закону України страхування - це вид цивільно-правових відносин щодо захисту майнових інтересів фізичних осіб та юридичних осіб у разі настання певних подій (страхових випадків), визначених договором страхування або чинним законодавством, за рахунок грошових фондів, що формуються шляхом сплати фізичними особами та юридичними особами страхових платежів (страхових внесків, страхових премій) та доходів від розміщення коштів цих фондів [2].

Здійснюючи захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності, страхування використовується для забезпечення майнової відповідальності, що є важливим елементом формування безпеки підприємництва. У розвинених країнах страхова сфера є вагомим джерелом венчурного капіталу та чинником розвитку підприємництва. Зазвичай страхові компанії більшості країн спрямовують свій капітал у галузі з високими темпами росту та інтенсивним розвитком. Страхування формує резерв розвитку підприємству та зміцнення економічної безпеки суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.

У сучасних умовах в здійсненні підприємницької діяльності недооцінюється роль страхування у зміцненні економічної безпеки підприємства при неефективності державних інституцій у захисті підприємницької діяльності від так званого «рейдерства», дискримінаційних та корупційних дій. Особливо вразливим до впливу цих чинників ризику є малий та середній бізнес, що в умовах недосконалої конкуренції продовжує бути високоризиковим у зв'язку із зростанням для них вартості кредитних ресурсів як джерела інвестування. Підприємства зобов'язані страхувати свої кредитні ризики, для запобігання майбутніх загроз та небезпек. Це допоможе підприємству сплатити відсотки чи суму кредиту за рахунок страхових компаній. Такі заходи дозволяють підприємству ефективно скеровувати свої фінансові ресурси та забезпечити його стійку економічну безпеку, що представлено на рис. 1.

Для прийняття рішення, щодо страхування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства, необхідно спочатку проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, визначити дестабілізуючі ризики системи економічної безпеки підприємства, потім оцінити рівень впливу ризиків на систему економічної безпеки підприємства та прийняти рішення, щодо необхідності страхування.

Слід зазначити, що підприємства у наш час не розглядають страхування як дієве джерело кредитних ресурсів. Світовий досвід показує, що забезпечення підприємствам доступу до фінансово-кредитних ресурсів та конкурентних позицій на зовнішніх ринках лежить на страхуванні.

Ефективним механізмом захисту підприємств у розвинених державах світу є страхові фонди у формі неприбуткових державних чи комунальних організацій. Дані інституції сприяють розвитку підприємництва, а також виконують роль додаткового елемента у фінансово-кредитній системі. Дані

фонди формують фінансові ресурси за рахунок відрахувань, що є обов'язковими від сум, які поступають на рахунки страхових компаній від різних видів страхування. Рада таких гарантійних фондів виконує роль управління фондами та приймає рішення щодо переліку економічних ризиків суб'єктів підприємницької діяльності, які підлягають відшкодуванню, а також рішень щодо виплат страхових сум, що здійснюються.

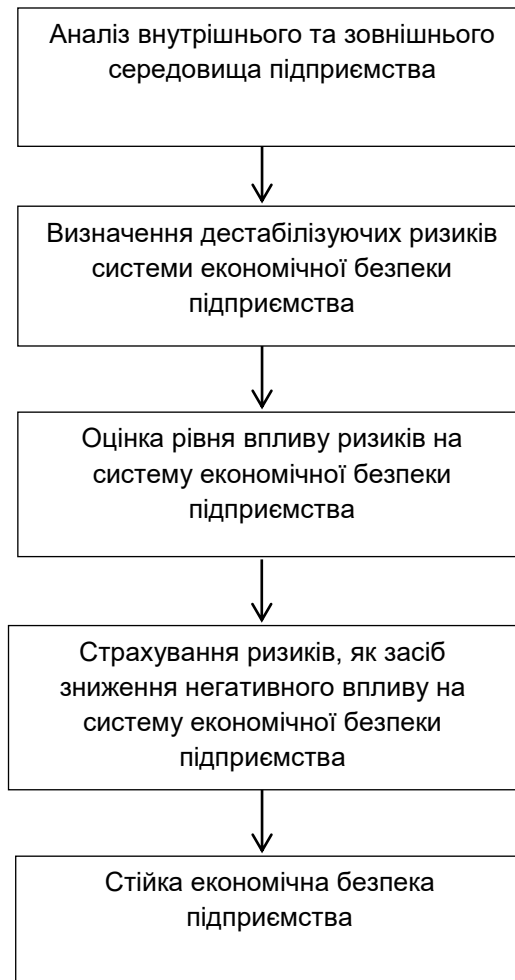


Рисунок – 1 Страхування в системі забезпечення економічної безпеки підприємства.  
*Джерело: розроблено авторами*

Вартість страхування залежить від необхідного обсягу страхового захисту, необхідного періоду страхування, виду діяльності, що здійснює суб'єкт господарювання, призначення майна, виду та розміру франшизи, наявності засобів захисту (протипожежної, охоронної й т.п.), мети використання майна тощо. Страхові гарантійні фонди є важливим елементом для зміцнення економічної безпеки підприємницької діяльності шляхом покриття наступних ризиків: збитки від виробничих перерв; неповернення кредиту чи позики; втрата прибутку; неплатежі контрагентів; ризики, пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю підприємств тощо.

Отже, страхування сприяє оптимізації ресурсів, направлених на організацію економічної безпеки. Воно допомагає досягнути раціональної структури коштів, що спрямовуються на запобігання наслідків різноманітних ризиків, які перешкоджають діяльності підприємства. Страхування повинне забезпечити безперервне економічне життя, допомогти підприємствам подолати наслідки несприятливих подій, викликаних будь-якими ризиками.

#### **Література:**

1. Ляшенко О. М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Сер. Економіка. 2014. №1(21). С. 254-263.

2. Про страхування: Закон України від 07.03.1996 р. № 85/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення 17.03.2020).

## ПРОГНОЗИ І ВИКЛИКИ ЧЕТВЕРТОЇ ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Поява четвертої Промислової революції відомої як «Промисловість 4.0» є передумовою виникнення значних соціальних та економічних можливостей та проблем, які вимагають від урядів прийняття відповідних управлінських рішень. Матеріальний світ сьогодні зливається з віртуальним, у результаті чого створюються нові кіберфізичні комплекси, які поєднані в єдину цифрову екосистему. Роботизоване виробництво та «розумні» заводи – один із компонентів трансформованої галузі.

Коли комп'ютери були представлені в «Промисловість 3.0», вони були революційними завдяки додаванню абсолютно нової технології. Зараз і в майбутньому, у міру розвитку «Промисловість 4.0», комп'ютери з'єднуються і взаємодіють один з одним, щоб в кінцевому підсумку приймати рішення без участі людини. Поєднання кібер-фізичних систем, Інтернету речей та Інтернету систем робить «Промисловість 4.0» можливою, а розумну фабрику – реальністю. В результаті підтримки «розумних» машин, які стають все розумнішими в міру отримання доступу до більшого обсягу даних, фабрики стануть більш ефективними і продуктивними і менш марнотратними. В кінцевому рахунку, саме мережа цих машин, з'єднана між собою в цифровому вигляді, створює та обмінюється інформацією, що призводить до справжньої могутності четвертої Промислової революції [2].

Сучасна промислова революція характеризується злиттям технологій, тобто «розмиваючи межі між фізичною, цифровою і біологічною сферами», вона покликана зруйнувати суспільство, бізнес і уряд через свої інновації. Поряд з цим, її існування створює нові можливості, адже країни, що розвиваються можуть перейти до нової стадії розвитку шляхом охоплення, використання нових технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), аналіз великих даних і блок-схем тощо.

Але виникає наступна проблема. Логічним наслідком розвитку зазначених процесів є так звані виклики четвертої Промислової революції. В Європі, наприклад, потреба в інвестиціях, зміна моделі бізнесу, питання даних, правові питання відповідальності та інтелектуальні питання невідповідності між власністю, стандартами і навичками були визначені як деякі з виявлених значних проблем. У Німеччині соціальні проблеми, такі як зайнятість, втрата, дискваліфікація, нові види стресу і підвищена соціальна небезпечність також зайняли центральне місце в їх галузі. Також до актуальних проблем, які обговорюються можна віднести [4]:

– по-перше, потенційну втрату роботи (розширення використання технологій в період четвертої Промислової революції відновив побоювання масової втрати роботи);

– по-друге, проблеми з навичками (навички, інноваційні системи та спільноти знань забезпечують необхідне інтелектуальне керівництво розвитком і реалізацією інтелектуальних і цифрових ініціатив);

– по-третє, інфраструктурні проблеми (країни, що розвиваються стикаються не тільки з соціальними проблемами, але й технологічними та інфраструктурними проблемами);

– по-четверте, безпека та конфіденційність (є найбільш актуальним, адже інтеграція систем в четверту Промислову революцію вимагає розробки нових механізмів безпеки і захисту для більш швидких і гнучких мереж спільного використання. Розширене використання аналізу даних, також, ймовірно, принесе нові проблеми, коли мова йде про питання конфіденційності та захисту даних).

Загальновідомо, що четверта Промислова революція характеризується напрямком розвитку промисловості майбутнього для досягнення більш інтелектуальних виробничих процесів, в тому числі використанням і побудовою Кібер-фізичних систем, впровадженням й експлуатацією «розумних галузей промисловості, які використовують передові методики й технології». За даних умов успішне прийняття таких викликів буде спиратися на здатності урядів, бізнесу і громадян брати на себе зобов'язання щодо підтримки перетворення суспільства в сучасне і розумне суспільство, рухоме передовими технологіями, навичками, інноваціями.

До провідних показників четвертої Промислової революції слід віднести наступні:

– інформаційна і комунікаційна інфраструктура та нові технології (технологія є однією з найважливіших рушійних сил промислової революції);

– освіта і підготовка (за прогнозами, четверта Промислова революція принесе з собою руйнівні зміни на ринку праці);

– інновація (необхідність виробництва інноваційних продуктів, бізнес-моделей і технологій виробництва);

- інноваційна політика (вимагає законодавчих реформ для відповідної підтримки сучасних цифрових перетворень);
- стратегії реагування і контекстно-залежні стратегії (покликані дати чіткі керівні принципи того, як держава має адекватно реагувати на вимоги цифрових технологій) [4].

Так, Nokia Bell Labs прогнозує значний стрибок продуктивності праці - від 30% до 35% - в США, починаючи з деякого моменту в період з 2028 по 2033 рік. Це схоже на стрибок 1950-х років і може додати приблизно 2,8 трильйона доларів в економіці США. Аналогічний приріст очікується в Індії, Китаї та інших країнах [1].

Широкомасштабне розгортання високопродуктивних мереж 5G з малими затримками є основним каталізатором розвитку цифрової інфраструктури майбутнього. В минулому році проводилися масштабні випробування, які призвели до комерційного розгортання 5G в 2019 році. США, Китай, Корея і Японія знаходяться в авангарді цих зусиль.

5G і хмарні технології підтримають і прискорять цифровізацію промисловості. У свою чергу, це створить можливості практично у всіх сегментах економіки - від охорони здоров'я до транспорту, енергетики та інших галузей. Телекомунікаційні компанії, які в даний час йдуть по шляху 5G, і концентруються на програмних мережах і хмарних технологіях, мають велику ймовірність отримати вигоду з обслуговування цих галузей під час їх трансформації [3].

Як повідомила Комісія ООН з питань широкосмугового зв'язку, необхідно також в терміновому порядку провести роботу в області політики як між урядами, так і всередині країн. Вона повинна визначити, яким чином державний сектор може допомогти у визначенні та реалізації переваг цифровізації, в першу чергу шляхом створення основи для співробітництва між різними секторами економіки. Така робота між урядами, технологічними компаніями та країнами, що розвиваються цифровими індустріями є необхідною умовою для реалізації величезного потенціалу четвертої Промислової революції. Це включає в себе не тільки економічний потенціал, а й особисті та соціальні вигоди: поліпшення життя, збереження ресурсів нашої планети і надання людям більше часу і свободи для спілкування.

Успіх четвертої Промислової революції буде залежати від лідерства всіх секторів, які будуть спільно працювати над використанням можливостей і рішенням відповідних проблем. Наприклад, політичне керівництво несе відповідальність за розробку і впровадження сприятливого середовища для цифрової трансформації та інновацій. Відповідальне ділове керівництво несе відповідальність за провідні «мозкові центри» і такі необхідні інновації в четвертій Промисловій революції. Соціальне лідерство також грає важливу роль в підготовці суспільства до змін, до яких призведе розвиток промислової революції.

Четверта Промислова революція вимагає, щоб країни, що розвиваються, впоралися з проблемами, викликаними їх соціально-історичними та соціально-економічними умовами. Країнам, що розвиваються необхідно розробити моделі або стратегії, що враховують і мають відношення до їх контексту, замість того щоб традиційно приймати так звані «зразкові моделі», які працювали в умовах, що відрізняються від умов, в яких їх приймала країна. Крім того, необхідно розробляти стратегії, які дають соціальні блага, замість того, щоб зосереджувати увагу на економічних перспективах, обумовлених четвертою Промисловою революцією. Стратегії також повинні враховувати інноваційні способи вирішення соціально-економічних проблем, такі як потенційна втрата роботи, збільшення розриву в заробітній платі й надмірності навичок. Демонструючи переваги четвертої Промислової революції, уряд також має пояснити, як соціальні інновації в промисловості 4.0 можуть вирішувати деякі з проблем суспільства і вдосконалювати якість життя та соціальний добробут громадян.

#### **Література:**

1. Раджив Сурі. Всесвітній економічний форум. Щорічна нарада (2018). URL: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/fourth-industrial-revolution-massive-productivity-boom-good/> (дата звернення 12.03.2020).

2. Бернар Марр. Що таке «Промисловість 4.0»? (2018). URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/09/02/what-is-industry-4-0-heres-a-super-easy-explanation-for-anyone/#8425c409788a> (дата звернення 12.03.2020).

3. Sascha Segan. What is 5G? (2020). URL: <https://www.pcmag.com/news/what-is-5g> (accessed 12 March 2020)

4. Мор Іксон Манда, Сумайя Бен Дау. Реагування на виклики і можливості четвертої Промислової революції в країнах, що розвиваються (2019). URL: <https://collections.unu.edu/eserv/UNU:7324/p244-Ickson-Manda.pdf> (дата звернення 12.03.2020).

## НЕФІНАНСОВІ КОРПОРАЦІЇ НА РИНКУ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

На ринку банківських послуг функціонують банківські установи, тобто комерційні банки, та небанківські фінансово-кредитні установи, так звані парабанківські установи, що разом створюють кредитну систему. Однією із основних тенденцій розвитку кредитних систем є зростання рівня суперництва між учасниками ринку банківських послуг, тобто посилення конкуренції в даному секторі економіки.

На думку Керимова А. Т. банківська конкуренція є процесом суперництва банків між собою та з іншими фінансово-кредитними інститутами, у ході якого вони прагнуть забезпечити собі провідні позиції на ринку банківських послуг [1].

Проте інший російський науковець Галкін Д. Е. додає, що конкуренцію в банківському секторі складають три групи суб'єктів, а саме комерційні банки, небанківські фінансово-кредитні установи та не фінансові організації. На думку цього автора банківська конкуренція – це «динамічний процес состязательства не только коммерческих банков между собой, но и небанковских кредитно-финансовых институтов (страховые компании, финансовые брокеры, пенсионные фонды, инвестиционные фонды, компании по выпуску кредитных карточек и др.), а также со стороны нефинансовых организаций (почта, торговые дома, предприятия автомобильной промышленности и др.)» [2].

Ми погоджуємося з думкою українського науковця Харламова А.О., який вважає що «важливе місце у фінансових системах переважної більшості країн належить небанківським фінансово-кредитним установам, які в останні десятиліття набувають усе більшого розвитку. Спрямовуючи кошти від суб'єктів, які заощадили, до суб'єктів - позичальників, небанківські кредитно-фінансові установи мають велике значення в сучасній економіці. В розвиненому ринковому господарстві вони вступають у пряму конкуренцію з банками, оскільки здатні надавати своїм клієнтам такі самі послуги і забезпечувати при цьому більшу надійність вкладів» [3].

Саме з появою фінансово-кредитних організацій, які почали надавати послуги споріднені з банківськими установами, почалася нова епоха конкуренції, тобто комерційний банк стикнувся з прямою конкуренцією з боку не лише інших банків, а й небанківських фінансово-кредитних установ.

В Україні згідно з Положенням про Державний реєстр фінансових установ до небанківських фінансових установ відносяться [4]:

- страхові компанії;
- кредитні установи (кредитні спілки, інші кредитні установи, юридичні особи публічного права);
- недержавні пенсійні фонди;
- ломбарди;
- фінансові компанії (лізингодавці, факторингові компанії, управителі ФОН (фонд операцій з нерухомістю) і ФФБ (фонди фінансування будівництва), адміністратори фінансових активів для придбання товарів у групах).

У інших країнах світу до складу парабанківських установ відносяться ще і:

- фонди грошового ринку;
- інституції спільного інвестування;
- приватні інвестиційні компанії;
- торговців банківських компаній;
- фінансові компанії взаємної вигоди;
- ощадні спілки;
- брокерів;
- інших видів фінансових посередників.

Слід відмітити, що небанківські фінансово-кредитні інститути мають право залучати внески (вклади) на депозитні рахунки та видавати кредити, залучати кошти за рахунок періодичних внесків на довгостроковий період на умовах договору, що характерно для страхових компаній та недержавних пенсійних фондів, а також здійснювати інвестиційні операції з купівлі-продажу цінних паперів. Основною відмінністю даних установ від комерційних банків є неможливість здійснення розрахунково-касового обслуговування клієнтів, яка є однією з трьох базових операцій комерційного банку поряд з депозитним та кредитним обслуговуванням клієнтів.

Оскільки парабанківські установи виконують лише деякі банківські функції, тому, в більшості країн світу, в тому числі і в Україні, не підпадають під банківське законодавство і не потребують банківської ліцензії.

Посилення конкуренції на ринку банківських послуг відбулося ще і за рахунок вторгнення на даний ринок нефінансових корпорацій, основна діяльність яких не пов'язана з наданням фінансових послуг. Іноді даних суб'єктів господарювання називають небанківськими банками - "nonbanks banks".

Дані нефінансові корпорації не вважаються повномасштабними фінансовими установами, оскільки вони не займаються одночасно кредитування та здійсненням депозитних послуг. Вони можуть займатися операціями з кредитними картками або іншими послугами кредитування, за умови, що вони не залучають депозити [5].

Яскравим прикладом є американська автомобільна корпорація General Motors, яка через дочірню компанію GM Financial надає фінансові послуги з кредитування дилерів і кінцевих покупців, а також надає страхові послуги. Автомобілебудівна компанія Ford Motor Company також освоїла фінансовий бізнес, а саме займається страхуванням.

Найбільша американська нафтова компанія Exxon Mobil, яка управляє підприємствами нафтової та нафтохімічної промисловості, у 2008 році створила дочірню компанію Exxonmobil Financial Services B.V. сфера діяльності якої включає надання кредитів фізичним особам, а також фінансування роздрібних продажів.

В Україні також підприємства диверсифікують свою діяльність шляхом надання фінансових послуг. Прикладом є лідер логістичного ринку ГК «Нова Пошта», яка у 2012 році заснувала ТОВ «ПОСТ ФІНАНС». Дана установа надає фінансові послуги під брендом NovaPay шляхом здійснення грошових переказів та операції з електронними грошима.

Деякі будівельні підприємства в Україні також пропонують своїм клієнтам фінансові послуги, а саме надають послуги іпотеки безпосередньо без участі банків. Прикладом є Українська державна будівельна корпорація «Укрбуд». Слід наголосити, що в країнах Європи та США функції спорудження житла та фінансування іпотеки чітко відокремлені, тобто будівельні компанії на надають послуг іпотеки.

Таком чином, протягом останніх років конкуренція на ринку банківських послуг посилилася за рахунок небанківського банкінгу, оскільки банки вимушені конкурувати не лише один з одним, а й з іншими фінансовими установами, такими, як страхові компанії, інвестиційні фонди, пенсійні фонди, кредитні спілки, інвестиційні компанії, ломбарди та інші фінансові компанії. Крім того певні нефінансові корпорації, основна діяльність яких не пов'язана з наданням фінансових послуг, почали надавати комплекс фінансових послуг своїм клієнтам.

#### **Література:**

1. Керимов А. Т. Укрепление конкурентной позиции банка на основе реинжининга бизнес-процессов: дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». Симферополь, 2009. 175 с.
2. Галкин Д. Э. Направления повышения конкурентоспособности кредитных предпринимательских структур : автореф. дис. ... канд. Экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (предпринимательство)» и 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит». Тамбов, 2009. 23 с.
3. Харламова А. О. Особливості діяльності небанківських фінансово-кредитних установ в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 23. С. 57-60.
4. Положення про Державний реєстр фінансових установ, затверджене розпорядженням Державної комісії з регулювання ринків фінансових послуг України від 28.08.2003 р. №41. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z2161-13>. (дата звернення 07.04.2020)
5. Nonbank Banks, URL: <https://www.investopedia.com/terms/n/nonbank-banks.asp> (дата звернення 02.04.2020)

## ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ 4.0 В УКРАЇНІ

Однією з сутнісних ознак нової економіки (неоекономіки) є все активніше використання інформаційно-комунікаційних технологій, що спричинило виникнення та поширення поняття «діджиталізації», як процесу перенесення інформації у цифрову форму, який поступово формується в межах постіндустріального періоду економічного розвитку шляхом впровадження досягнень науково-технічного прогресу та інноваційних методів господарювання, інтелектуалізації людського капіталу, використання передових новітніх технологій, прискореного розвитку наукомістких галузей економіки, надання пріоритету виробництву знань та послуг, становленню менталітету творчого, ефективного, раціонального бізнесу [1].

Попередні системи та бізнес-процеси при цифровій трансформації перестають бути ефективними, старі методи комунікації зазнають перетворень, змінюються моделі та поведінка споживачів. Клієнтам все більш важливим стає сервіс, постійний зв'язок, індивідуалізація пропозицій від компаній. Бізнес-організації, у свою чергу, зацікавлені у пошуку нових шляхів оптимізації власних бізнес-процесів та підвищенні ефективності й конкурентоспроможності. За таких умов розвитку бізнес-середовища в Україні компанії мають можливість швидко адаптуватися до змін на ринку цифрових трансформацій.

За підсумками 2019 року слово «діджиталізація» стало найпопулярнішим в Україні, і це не дивно, оскільки темпи розвитку технологій набирають все більших обертів та все глибше проникають у наше повсякденне життя. Цифрова трансформація наразі актуальна не лише на рівні підприємства, а й на рівні галузі та навіть держави. Вона покликана спростити роботу з великими масивами даних, автоматизувати майже всі види діяльності, покращити взаємодію громадян з державою, клієнтів з компаніями та держави, з підприємствами.

Необхідність у діджиталізації зумовлюється прагненням до постійного удосконалення процесів, а з боку компаній - покращення власного конкурентного становища на ринку, що в свою чергу позитивно впливає на економіку країни та її інвестиційну привабливість. У цифровому світі виграють ті компанії, які мають змогу запропонувати таку цінність, яка б повною мірою задовольняла попит споживача [1].

Розвиток діджиталізація в країні є важливим чинником, який впливає та визначає темпи розвитку підприємства та країни в цілому. Так як цифрова трансформація сприяє підвищенню мотивації працівників, економії часу, спрощення бізнес процесів, то від цього виграють як споживач, так і компанія.

Сьогодні стан діджитал трансформацій на підприємствах можна охарактеризувати так [2]:

- понад 60 % компаній уже використовують діджитал-технології під потреби клієнта;
- до 20 % тільки починають знайомитися з діджитал та роблять перші кроки по впровадженню;
- близько 15 % компаній залучають і обслуговують клієнтів за допомогою цифрових технологій;
- лише 3-4 % компаній повністю діджиталізовані.

Рівень присутності цифровізованих компаній у рейтингу 100 найбільших світових транснаціональних корпорацій (ТНК) продовжує зростати. Рейтинг 2017-го року включає 15 технологічних та 7 телекомунікаційних структур транснаціонального типу підприємництва. З 2012-го року кількість технологічних компаній збільшилася більш ніж удвічі, вісім компаній увійшли у ТОП ТНК: Samsung Electronics Ltd (Корея), SAP SE (Німеччина), Nokia OYJ (Фінляндія), Hitachi Ltd (Японія), Amazon.com (США), Broadcom (Сінгапур), Intel Corporation (США), Oracle Corporation (США) і Tencent Holding Ltd (Китай) [3; 4, с. 127].

Цифрова економіка – це досить нове для України явище. І її основу становлять не лише ІТ-компанії, але й решта організацій, які є користувачами послуг та продуктів ІТ. У більшості країн діджиталізація є сферою активної політики саме держави, оскільки через стимулювання бізнесу та громадян, побудови національної цифрової інфраструктури та залучення інвестицій до створення цифрових платформ і відбувається розвиток діджиталізації країни. Попри позитивні можливості, які надає діджиталізація, існують і негативні сторони. Низька технологічна можливість країни та опір суспільства гальмують розвиток цифрових трансформацій та не надають у повній мірі і за короткий період втілити заплановане. Саме через час, який є дуже критичним при даному процесі, і виникають проблеми з суспільством та небажанням сприймати дані позитивні зміни.

Як зазначає Фіщук В., процес діджиталізації проходить 3 основних етапи [2]:

- спочатку потрібно провести аналіз всіх бізнес-процесів та стратегічних можливостей компанії, а саме: визначити ефективність роботи відділів, внутрішніх та зовнішніх комунікацій, та проаналізувати, як діджиталізація може вплинути на їх покращення. Для того, щоб мінімізувати ризики, потрібно сформулювати стратегію, в якій нові технології не повинні докорінно змінювати бізнес-процеси, а лише їх спростити та покращити;

- для того, щоб втілити задумане, потрібно виділити або команду з працівників, або залучити спеціалістів ззовні. Щоб впровадити нові технології – тестування, виправлення технічних помилок, навчання персоналу, потрібно чимало часу та фінансових ресурсів;

- після реалізації кожного діджитал-рішення потрібно провести детальний аналіз ефективності та прибутковості даних нововведень, без шкоди бізнесу.

Дослідження та впровадження сучасних діджитал-технологій необхідні кожному бізнесу. Наявність сайту, акаунту в соцмережах чи мобільного додатку не робить компанію, такою яка пройшла діджитал трансформацію. Для того, щоб стати такою, доцільно провести вагому роботу з реструктуризації процесів у компанії, в основу яких повинні входити такі технології: Big data, хмарні та мобільні сервіси, розробка agile та інших цифрові рішення.

В сучасних умовах діджиталізації потребують такі напрямки як ритейл, банківська сфера, освіта, медицина, енергетика, будівництво. Найпоширенішими рішеннями які сприяють діджиталізації в країні є: інфраструктура інтернету речей, інфраструктура ідентифікації та довіри (citizen ID, bank ID, Mobile ID), інфраструктура відкритих даних, інфраструктура державних послуг та е-урядування, інфраструктура е-комерції та е-бізнесу, транзакційно-процесингова інфраструктура (онлайн-платежі, інструменти cashless, сервіси fintech), інфраструктура життєзабезпечення, тобто цифрові медичні, освітні, безпекові, транспортні, логістичні послуги), геоінформаційна та просторова інфраструктура, промислові цифрові інфраструктури (Індустрія 4.0, кіберсистеми та кібербезпека) [5].

ПрАТ «Київстар», як лідер телеком ринку не відстає від тенденцій цифрової трансформації країни, а навіть у певній мірі є її рушійною силою. За допомогою компанії та її співпраці з державними та приватними платформами, лише за півроку на ринку з'явилися такі послуги як: Смарт-гроші, Mobile ID, Cloud, IoT, широкий доступ до Big data та багато інших сервісів, що сприяють розвитку діджиталізації в Україні. Саме завдяки інноваційним рішенням, які компанія «Київстар» пропонує своїм клієнтам у співпраці з урядом, якість зв'язку, послуг та сервісу значно покращуються та розвиваються. Наявність власної інфраструктури та працівників, роблять процеси цифрової трансформації гнучкими та ефективними, що зменшує час та очікування клієнтів.

«Держжава у смартфоні», яка є ключовим пріоритетом Міністерства цифрової трансформації саме завдяки вкладу мобільних операторів, а особливо компанії «Київстар» має право на існування та подальший розвиток. Перенесення майже всіх важливих сервісів у мобільний телефон наразі вже не є чимось нереальним, а цілком звичним явищем для українського суспільства. Використання різного роду додатків та програм, збільшують кількість користувачів послугами та зменшують час очікування. Наприклад, послуга Mobile ID від Київстар лише за лічені хвилини надає власнику сім карти та смартфону без черг та значних витрат часу отримати електронний цифровий підпис (ЕЦП), за допомогою якого вже не має сенсу стояти в черзі у держустановах. Потрібно лише авторизуватися на сайті держустанови за допомогою ЕЦП і доступ буде наданий. Перевагою даного сервісу від компанії «Київстар» перед аналогічними пропозиціями є те: що він є безкоштовним до кінця 2020 року, порівняно з конкурентами де ціна за місяць користування даними послугами сягає 50 грн, а також те, що через досить сильну технічну сторону, даний сервіс за своїм функціоналом та можливостями перевершує розробки конкурентів.

Отже, діджиталізація на вітчизняному ринку цифрових трансформацій виводить її на новий рівень інформатизації суспільства. Тому для більш ефективного впровадження нових видів діджиталізації компаніям та державі доцільно інвестувати кошти у цифровізацію власного бізнесу і переймати прогресивні світові практики функціонування бізнесу в контексті реалізації Національної стратегії розвитку Індустрії 4.0 в Україні.

#### Література:

1. Лігоненко Л. О., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. №22. URL : <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2018-22-4555> (дата звернення 03.04.2020).

2. Фіщук В. «Діджиталізація – це лише початок». URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/didzhytalizaciya-ce-lyshe-pochatok>.

3. World Investment Report 2018. *Investment and New Industrial Policies*. URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf) (дата звернення 20.03.2020).

4. Корогодова О. О. Вплив інноваційних транснаціональних структур на країни, що розвиваються, в умовах Індустрії 4.0. *Підприємництво та інновації : журнал. ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів»*. Київ, 2018. Вип. 6. С. 125-130.

5. Фомичев К. Go digital or die: Діджиталізація бізнесу, як неминучість. URL: [http://www.nand.ru/professional-information/and\\_library/20565](http://www.nand.ru/professional-information/and_library/20565) (дата звернення 24.03.2020).



**Салоїд С. В.**  
канд. екон. наук, доцент;  
**Драгомощенко А. О.**  
студент  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ОЦІНЦІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

У сучасному світі економіка України зазнає серйозних змін. ХХІ століття - епоха цифрових змін, перебудови та модернізації виробництва, зростання швидкості технологічних інновацій, вдосконалення логістики та переоцінки споживання. Щорічно з'являються нові технології та змінюються бізнес-моделі. У зв'язку з чим, питання оцінки ефективності діяльності мають дуже велике значення. Актуальність планування діяльності в умовах ризику і невизначеності є обов'язковим для більшості керівників, як малого, так і великого бізнесу. Так як саме завдяки плануванню можна проаналізувати майбутню ефективність роботи підприємства, його можливості та перспективи.

Меншість підприємців також планують діяльність своїм фірм, але, як правило, це відбувається безсистемно і неусвідомлено: підбір кадрів, очікуваний обсяг прибутку та інше. Проте для успішного розвитку підприємства в майбутньому необхідна повна ретельна перевірка та аналіз всіх аспектів діяльності того чи іншого підприємства, в зв'язку з чим, доцільним є перехід до формалізованого планування.

Потреба в систематичному плануванні залежить від сфери діяльності фірми, місця її розташування, наявності та особливостей конкурентів, цільового сегмента ринку, а також від досвіду в управлінні організацією. І чим більш значущі ці фактори, тим відчутніше потреба підприємців в вирішенні виникаючих перед ними завдань.

Для забезпечення успішної інвестиційної привабливості, міцної фінансової стійкості і втрати значної конкурентної позиції дуже важливе місце віддається стратегічному плануванню. Саме за допомогою даного виду планування визначаються глобальні цілі фірми, ефективний розподіл і використання фінансових і виробничих ресурсів, пошук і розробка нових стратегій розвитку, вдосконалення логістичних систем.

Однак при реалізації складеного стратегічного плану можуть виникнути труднощі. Це можуть бути нерозуміння співробітниками поставлених цілей, брак досвіду у вирішенні поставлених завдань, страх змін і невизначеності. Перед керівниками виникає питання: «Яким чином досягти абсолютної ефективності діяльності компанії?».

Відповіддю на це питання послужить повний аналіз існуючої ситуації на ринку, розробка конкретних заходів, розрахунок можливих ризиків і показників ефективності. Все це можливо завдяки такому інструменту в ринковій економіці, як бізнес-планування.

Основним документом в бізнес-плануванні є бізнес-план.

Бізнес-план – це форма подання проектів та інших ділових пропозицій, яка містить в собі обґрунтовану і повну інформацію про всі види діяльності підприємства та оцінку перспектив, умов і форм співпраці в досягненні соціально-економічних цілей [3].

Бізнес-план розробляється для планування діяльності будь-яких підприємств, незалежно від їх форми власності, сфери діяльності, масштабу, а також для обґрунтування інвестиційних проектів і процесів.

У першому випадку основною метою розробки бізнес-плану є визначення обґрунтованої, повної оцінки перспектив розвитку фірми в цілому, тобто збільшення прибутку і частки ринку, створення нових робочих місць, задоволення купівельного попиту, досягнення ефективності використання наявних ресурсів, зменшення ризику можливого банкрутства.

У другому випадку метою бізнес-планування є техніко-економічне обґрунтування розробки та впровадження конкретного інвестиційного проекту, а саме визначення території, особливостей виду діяльності, суми капітальних вкладень і ефективності [2].

Бізнес-план має чіткі часові рамки. Після закінчення певного періоду часу поставлені і викладені в бізнес-плані цілі і завдання повинні бути виконані. Тобто бізнес-план за своєю суттю це проект з конкретно опрацьованими кроками в певні відрізки часу.

Необхідно зауважити, що грамотно розроблений бізнес-план є обов'язковим для підприємств, які бажають скористатися залученням інвестицій. Саме по ньому інвестор визначає доцільність вкладення коштів. Чим більша ймовірність отримання в майбутньому стабільного високого доходу, тим більше перспективи співпраці [1].

Крім того, бізнес план допомагає оптимізувати матеріальні та інформаційні ресурси компанії, а значить, удосконалити систему логістики на підприємстві. Логістика – процес управління

матеріальними, інформаційними та людськими ресурсами в компанії з метою їх оптимізації та раціонального використання [6].

Таким чином, одна з найважливіших завдань для підприємця полягає в підготовці і власне написання бізнес-плану.

Будь-який бізнес-план являє собою сукупність різних видів аналізів, наприклад, аналіз галузі, ринку, цільової аудиторії, виробничої діяльності і т. п. У зв'язку з цим, необхідно визначити з яких частин повинен складатися бізнес-план, щоб повно розкривати картину діяльності підприємства і його особливостей.

Як правило, бізнес-план складається з наступних частин:

– Резюме - це короткий виклад бізнес-ідеї та основних положень запропонованого проекту. Резюме, або по-іншому його називають вступом, складається після написання основних частин проекту, так як в нього поміщаються основні, найбільш важливі аспекти кожного розділу.

– Опис послуги - це повні відомості про майбутній товар чи послугу. В даному розділі необхідно пояснити основні характеристики продукту: що це за продукт, як він виглядає, з чого складається, яку користь приносить. Також необхідно сконцентрувати увагу на тому, яким чином даний продукт буде реалізований, в якому обсязі і що для цього необхідно.

– Маркетинговий план - один з найважливіших розділів бізнес-плану, якому слід приділити особливу увагу. У ній роз'яснюються цілі і завдання компанії щодо ринку, вивчаються і оцінюються існуючі ринкові умови з точки зору перспектив продажу її товарів або послуг. У цій частині необхідно буквально продавати майбутній бізнес як перспективне вкладення капіталу. Акцент повинен бути зроблений на високій цінності товару або послуги, способах їх реалізації та пошуку цільової аудиторії та її потреб і можливостей.

– В організаційному плані слід вказати правові аспекти функціонування підприємства, його організаційно-правову форму, авторів проекту і яке місце вони займають на підприємстві, штат співробітників з розрахованою заробітною платою та інші організаційні моменти характерні для кожного конкретного виду галузі.

– Виробничий план - невід'ємна частина будь-якого бізнес-плану, в якій повинні бути описані всі питання виробничої діяльності підприємства: виробничі приміщення і їх розташування; обладнання та його своєчасна модернізація і ремонт; персонал, а саме його кваліфікація і відповідність; субпідрядники, постачальники та інші зовнішні агенти, що забезпечують безперервну діяльність.

– Один з найбільш масштабних і інформативних при складанні бізнес-плану розділів – фінансовий план. Фінансовий план складається з основних розрахункових розділів, завдяки яким визначається термін окупності вкладень, дохід, ефективність в цілому. Для складання фінансової частини бізнес-плану необхідно проаналізувати: альтернативні варіанти реалізації ідеї; техніко-економічне обґрунтування проекту; економічні, соціальні та політичні чинники, що впливають на реалізацію; достовірність фактичних даних, представлених в бізнес-плані та інше [4, 5].

Грамотне складання бізнес-плану, на сьогоднішній момент, є одним з найважливіших чинників успіху будь-якого підприємства незалежно від галузі. У зв'язку з цим, потреба у висококваліфікованих фахівцях, які займаються розробкою даного документа, сильно зростає, і тому багато ЗВО нашої країни використовують такий метод навчання, як самостійна повна розробка студентами бізнес-плану конкретних проектів. Це спонукає студентів творчо, але, в той же час відповідально, проявляти себе, розвиває їх компетенцію і навички в різних областях діяльності.

Таким чином, стратегічне планування та бізнес-планування є взаємопов'язаними етапами управлінської діяльності, необхідними для досягнення абсолютної ефективності в кожній компанії. Грамотна розробка бізнес-плану дозволить уникнути фундаментальних помилок і допоможе прийняти рішення про доцільність інвестицій, про планування перспектив, про раціональної транспортної системи та використанні ресурсів компанії і про успіх фірми в цілому.

#### **Література:**

1. Барроу П. Бізнес-план, который. Москва : Альпина Бизнес Букс. 2007. 288 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ : КНЕУ. 2002. 379 с.
3. Тарасюк Г. М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2006. 280 с.
4. Попов В.М., Захаров А.А. Бізнес-план. Step by step: Практическое пособие. СПб : Издательский дом «Бизнес пресса». 2005. 240 с.
5. Осовська Г. В. Економічний словник : наук. видання Київ : Кондор, 2007. 358 с.
6. Македон В.В. Бізнес-планування : Навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 236 с.

### ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах сучасного розвитку економіки ефективне функціонування підприємств залежить від їхньої здатності швидко й вчасно адаптуватися під безперервні глобальні зміни зовнішнього середовища, яке характеризується високою динамічністю, невизначеністю й непередбачуваністю. У період значних глобалізацій цих змін «існуючі моделі управління підприємством стають мало ефективними, а система управління знаходиться в кризовому стані» [1]. Гнучке реагування системи управління підприємства на ці зміни відіграє ключову роль у підвищенні конкурентних переваг та ефективності господарювання підприємства на ринку. Створення ефективної системи управління під впливом інноваційних змін, здатної вчасно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища підприємства, створювати передумови підвищення якості управлінської діяльності є запорукою стійкого розвитку його діяльності.

Аналіз еволюції систем управління показує, що з розвитком інформаційних технологій, глобальної трансформації економічних процесів, які протікають у світі, їх роль та функціонал для забезпечення ефективної діяльності підприємства суттєво змінюється, що породжує необхідність перегляду підходів до їхнього формування й постійному інноваційному вдосконаленню щодо пошуку конкурентних переваг. У цей час, система управління повинна бути не тільки інструментом, а стати ключовим елементом реалізації стратегічних цілей підприємства та механізмом підтримки цінностей його організаційної культури.

Вплив змін зовнішнього середовища підприємства на інноваційні зміни в системі управління наведено у табл. 1.

Таблиця 1 – Вплив змін зовнішнього середовища підприємства на інноваційні зміни в системі управління

Зміни зовнішнього середовища	Інноваційні зміни в системі управління підприємством (СУП)
Висока динамічність та невизначеність ринку	Впровадження заходів щодо гнучкого реагування шляхом розробки інноваційних механізмів адаптування СУП під зміни у середовищі
	Забезпечення СУП постійного пошуку конкурентних переваг підприємства на ринку
Світова глобалізація бізнесу	Переорієнтація диференціації СУП з кінцевого продукту на обслуговування клієнтів
	Адаптація під інтереси зацікавлених сторін
Інтеграція економіки у світовий інформаційний простір	Інтеграція з постачальниками й покупцями для створення загальної цінності
	Підвищення інтелектуалізації системи управління
Стрімкий розвиток інформаційних технологій	Автоматизація системи управління
	Впровадження смарт-технологій у СУП
	Розширення функціоналу СУП та зміна його ролі в процесі управління
Розвиток і впровадження в економіку процесів діджиталізації	Розробка та впровадження інноваційної моделі для управління архітектурою підприємства
	Забезпечення СУП засобами оцифрування інформації
Виникнення величезних обсягів інформації	Впровадження в СУП хмарних технологій
	Розробка та впровадження в СУП технологічних інновацій, що запобігає надмірної кількості даних за рахунок використання фонового аналізу, бізнес-аналітиці
Зміна ролі менеджера й розвиток економіки знань	Зміна вимог СУП до навичок і компетенцій управлінського персоналу
	Трансформація співвідношення у СУП апаратного управління й прийняття рішень менеджером
	Тотальне залучення персоналу в процес управління
	Зміщення акцентів з технічних бар'єрів забезпечення ефективності СУП на соціальні та поведінкові
	Використання емоційного інтелекту для розв'язку управлінських завдань

Сучасний економічний простір характеризується високою нестабільністю та динамічністю змін, які вимагають від СУП гнучкого та швидкого реагування на ці зміни шляхом розробки та впровадження ефективних механізмів адаптування до зовнішнього середовища, що дозволить підприємству отримувати конкурентні переваги на ринку.

Під впливом глобалізаційних процесів відбувається трансформаційний перехід від диференціації системи управління, орієнтованої на кінцевий продукт, вироблений підприємством до диференціації, орієнтованої на обслуговування клієнтів підприємства, що обумовлює розвиток інтеграційних процесів, які характеризуються відходом системи управління від фізичних границь підприємства до повного ланцюжка створення вартості. Тому в умовах глобалізації під впливом змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, системи управління, які відповідають сьогоднішнім реаліям, повинні розроблятися із залученням різних зацікавлених сторін, адаптуючись під інтереси постачальників, покупців, акціонерів та інших партнерів. Сучасні системи управління повинні бути автоматизовані, інтелектуалізовані та інтегровані, що дозволяє охоплювати весь ланцюжок створення цінності на підприємстві від технології бізнес-процесів, продукції, виробництва до продажів і обслуговування, а також забезпечувати ефективність цього процесу по всьому ланцюжку, демонструючи зацікавленим сторонам, що вони спільно створюють загальну цінність. Завдяки високим темпам розвитку інформаційних технологій і цифрової економіки, системи управління підприємством стають інструментом комунікацій у реальному часі з постійною взаємодією із зацікавленими сторонами.

Останнім часом в вітчизняній економіці проявляється значний інтерес до діджиталізації процесів управління, що не може не позначитися на інноваційних змінах, які повинні відбутися в СУП для використання даного тренду шляхом розробки та впровадження відповідних інформаційних та смарт технологій для забезпечення постійно та швидко зростаючих вимог споживачів підприємства. Діджиталізація бізнес-процесів підприємства прискорює процес децентралізації його системи управління. Ріст кваліфікації співробітників, зниження обсягу рутинних операцій визначає характер управління на новому етапі [2].

З виникненням величезних обсягів інформації о постачальниках, клієнтах, партнерах потреба в використанні інформаційних технологій шляхом створення корпоративних інформаційних систем стає ключовим фактором успіху ведення бізнесу. Для збору, зберігання та використання накопиченої інформації в будь-який момент часу та простору в сучасних умовах розвитку інформаційних систем розповсюджується використання хмарних технологій, що сприяє створенню єдиного інформаційного простору СУП, в якому охоплюються всі рівні управління з метою генерації управлінської інформації та централізованого доступу до неї, що прискорює та підвищує якість процесу прийняття управлінських рішень.

Швидкий доступ СУП до потрібної та своєчасної інформації стає однією із стратегічних цілей підприємства та забезпечує певні конкурентні переваги на ринку. Але для запобігання надмірної кількості накопичених даних необхідна розробка та впровадження в СУП технологічних інновацій за рахунок використання фонового аналізу, що підтримує зовнішні інструменти моніторингу та іншу передачу керуючої інформації, сучасних інструментів бізнес-аналітики.

В зв'язку з зазначеними змінами, які відбуваються у середовищі підприємства на сучасному еволюційному етапі розвитку систем управління відбувається кардинальна зміна ролі менеджера в процесі управління, що обумовлює виникнення нових вимог до навичок і компетенцій управлінського персоналу, його тотальне залучення в процес управління, що потребує збалансованості цілей працівників і підприємства. Значна кількість управлінських процесів піддається автоматизації, тому виникають передумови скорочення кількості управлінського персоналу, що обумовлює структурну трансформацію апаратного управління. Також у сучасних умовах відбувається зміщення акцентів з технічних бар'єрів забезпечення ефективності СУП на соціальні та поведінкові, що обумовлює потребу постійного удосконалення професійних компетенцій управлінського персоналу підприємства, використання емоційного інтелекту в процесі управління.

Таким чином, сучасна система управління підприємством, яка націлена на майбутнє повинна охоплювати взаємозв'язані системи інноваційних технологій та управлінського персоналу для забезпечення безперервного процесу реагування та адаптування під бурхливі зміни зовнішнього середовища.

#### **Література:**

1. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6029> (дата звернення 24.03.2020).

2. Millera E., Hopfa H. Competence Center for the Digital Transformation in Small and Medium-Sized Enterprises. *Flexible Automation and Intelligent Manufacturing: In: 27th International Conference*. Procedia Manufacturing 11.2017. p. 1495-1500.

## ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛІ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розроблення систем професійного навчання персоналу дозволяє організаціям забезпечити відповідність між компетенціями персоналу та зростаючими вимогами виробництва, підвищити продуктивність та ефективність праці, досягти виконання поточних та стратегічних цілей, наростити власний інтелектуальний капітал, створити основу для інноваційного розвитку, покращення ринкової позиції та конкурентоспроможності. На сучасному етапі розвитку національної економіки традиційні уявлення щодо шляхів забезпечення необхідної професійної компетентності працівників і ролі організації в цьому процесі зазнають суттєвих змін. Зростання конкуренції в глобальному масштабі, скорочення життєвого циклу продуктів і об'єктивна необхідність «пришвидшення» бізнесу заради сталого розвитку висувають нові вимоги до знанневої обізнаності персоналу і ведуть до перегляду існуючих моделей професійного навчання. Формування систем професійного навчання суб'єктів господарювання відбувається під впливом комплексу різноспрямованих факторів.

В літературі відзначаються негативні тенденції у розвитку системи професійного навчання. Серед них – брак цілеспрямованої державної стратегії і політики у сфері професійної підготовки кадрів; недостатня забезпеченість підприємств методичними матеріалами щодо організації процесу навчання персоналу; низька мотивованість і фінансова неспроможність роботодавців забезпечувати професійну підготовку, низький рівень стимулювання професійного навчання і розвитку працівників; відсутність інфраструктури професійної підготовки, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу [1].

Водночас, нові можливості в сфері професійного навчання персоналу з'являються у зв'язку з поширенням інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ). Вплив ІКТ є багатоаспектним. Зокрема, він проявляється у зростаючій доступності навчальних ресурсів мережі Інтернет, розвитку соціальних платформ та удосконаленні програмних засобів електронного навчання. ІКТ надають вітчизняним організаціям можливість оперативно знайомитися з досвідом західних країн в побудові систем професійного навчання, пришвидшуючи впровадження кращих практик в цій сфері. Поширенню ІКТ сприяють соціально-демографічні зміни у кадровому складі організацій. Насамперед, це стосується зростання частки працівників покоління Y, для яких користування сучасними засобами ІКТ є невід'ємною складовою способу життя.

В умовах інтелектуалізації світової економіки трансформуються концептуальні підходи до розуміння сутності професійного навчання, яке все частіше розглядається як складова інфраструктурного забезпечення процесу руху знань і необхідна умова для побудови ефективної системи менеджменту знань в організації. Процеси організаційного навчання пов'язуються з етапами життєвого циклу знань: пошуку, створення, обміну, поширення та використання. Зростання навченості персоналу через набуття унікальних професійних знань, вмінь і навичок, переосмислення досвіду, зміни цінностей, мотивацій та установок трактується як результат процесу руху знань [2].

Основу традиційної моделі професійного навчання складають формальні програми професійної підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу, які орієнтовані на досягнення програмованих результатів щодо підвищення професійної, організаційної та соціально-особистісної компетентності (або навченості) персоналу. Формальні програми розробляються підрозділом з управління персоналом на основі дослідження корпоративних потреб у професійному навчанні і мають заздалегідь встановлені мету, зміст, бюджет, строки, інструменти, провайдерів та результати. Вони об'єднують навчання на робочому місці і поза робочим місцем. До форм навчання на робочому місці відносяться: первинний інструктаж, наставництво, ротація, коучинг. Навчання поза робочим місцем відбувається із залученням зовнішніх провайдерів і включає такі форми як курси підвищення кваліфікації, семінари, тренінги. Компанії, які надають великого значення навчанню власного персоналу і мають для цього достатні фінансові можливості, створюють навчальні цехи, корпоративні учбові центри та університети.

Традиційна модель навчання все ще залишається актуальною для виробничих компаній, де потреби в розвитку компетентностей працівників, в силу відносної стабільності технологічного циклу, змінюються не так стрімко як у високотехнологічних галузях. Для компаній, що працюють в галузі високих технологій, зокрема ІТ компаній, є характерним перехід до нової моделі професійного навчання, яка будується на поєднанні формальних і неформальних технологій навчання.

Неформальне навчання відбувається переважно на робочому місці, через набуття працівниками нового практичного досвіду і взаємодію з колегами, клієнтами партнерами, за допомогою процесів, в

які компанія не вкладала значні кошти і часто не організувала спеціально. Поєднання різноманітних технологічних платформ з креативними методами соціального навчання забезпечує швидку оновлюваність корпоративних знань та індивідуальних компетентностей працівників, ефективне вирішення поточних виробничих проблем і орієнтованість на майбутнє.

Завдяки технологіям неформального навчання досягається максимальна інтегрованість процесів набуття професійних знань з повсякденною операційною діяльністю. Застосування технологій неформального навчання має такі переваги [3]:

- актуальність навчального контенту: працівники отримують знання, які їм потрібні для виконання поточних виробничих завдань, а тому сприяють формуванню позитивної мотивації до навчання;

- можливість швидкої перевірки нових знань: знання оперативно перевіряються на практиці і впроваджуються, якщо вони показали свою цінність для працівника;

- мобільність навчальних програм: програми навчання швидко оновлюються, і адаптуються до індивідуальних потреб працівників за змістом, швидкістю і часом навчання; знання зазвичай набуваються у робочий час, на робочому місці, в прийнятному для працівника форматі, що робить їх засвоєння максимально комфортним і надає відчуття контролю над своїм навчанням;

- економія бюджету навчання: зменшуються витрати на програми професійного навчання, яке надається сторонніми організаціями поза робочим місцем.

Сучасні технології неформального навчання поділяються на технології персоналізованого (соціального) та електронного навчання [3]: Персоналізоване навчання відбувається в процесі співпраці і особистого спілкування між працівниками. До персоналізованих технологій неформального навчання відносять: навчання дією в процесі виконання нових виробничих задач, роботу в складі проектних груп, збори колективу з обговоренням проблемних виробничих питань, аналіз досвіду виконання інноваційних проектів, сесії з генерування знань із застосуванням методів активізації творчого мислення (інноваційна гра, мозковий штурм, ментальні карти, діаграма Ісікави та ін.), сторітеллінг для передачі корпоративних знань і цінностей новим працівникам, корпоративні ярмарки знань, інноваційні конкурси, хакатони, зустрічі з клієнтами та партнерами, круглі столи та ін.

Технології електронного навчання (elearning) та навчання через мобільні телефони (mlearning) дозволяють економити до 50-70% бюджету. На світовому ринку зараз представлено більше 70 інструментів для розробки електронних навчальних матеріалів. Серед них лідерами є редактори iSpring Suite, Articulate 360, Adobe Captivate, а на ринку СНД – редактор CourseLab. Електронні навчальні матеріали (курси, медіакурси, тести, діалогові тренажери, відеолекції, навчальні ігри та ін.) мають більшу ефективність за рахунок використання відео матеріалів, елементів гейміфікації, діалогових вікон і т.п. Інструменти Web2 дозволяють створити інтерактивне навчальне середовище, що виводить навчальний процес на інший рівень.

Інтеграція та адміністрування електронних навчальних матеріалів відбувається за допомогою програмного додатку LMS (Learning Management System). Перевагами впровадження LMS є: адаптація новачків, регулярне навчання та розвиток персоналу на основі індивідуальних планів, дотримання єдиних стандартів навчання у філіях, проведення атестацій, створення єдиної корпоративної бази знань, моніторинг статистики успішності навчання, навчання партнерів та клієнтів. Важливо, що електронне (мобільне) навчання може ініціюватися самими працівниками і відбуватися у зручний для них час [3].

Для пришвидшення обміну знань в організації використовують широкий спектр технологій співпраці (Systems for Collaboration). Сюди відносять більш ніж 150 інструментів, які поділяються на такі категорії: спільне написання та редагування контенту, планування подій, миттєві повідомлення, аудіо та відео-конференції, веб-презентації, робочі групи, біла дошка, обмін документами (включаючи вікі), обмін файлами, ментальні карти, вебінари, спільний перегляд документів [4].

Отже, нова модель професійного навчання в теоретичному плані формується в контексті концепції управління корпоративними знаннями, в практичному - шляхом поєднання технологій формального та неформального навчання (персоналізованого та електронного). Більш активне використання переваг нової моделі дозволить вітчизняним компаніям ефективніше управляти компетентністю людських ресурсів в умовах обмеженого бюджету професійного навчання.

#### **Література:**

1. Босак О.В. Професійне навчання персоналу як фактор розвитку людських ресурсів організації. *Вісник Університету банківської справи НБУ*. 2012. №3, С.320-323.
2. Ситник Н.І. Організаційне навчання як складова менеджменту знань. *Менеджмент і маркетинг інновацій*. 2017. №3, С.346-354.
3. Ситник Н.І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій. *Бізнес-інформ*. 2019. №9, С. 99-104.
4. Global E-Business and Collaboration. URL: [http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/14071/14409392/Learning\\_Tracks/Ess10\\_CH02\\_LT2\\_Collaboration\\_and\\_Teamwork.pdf](http://wps.prenhall.com/wps/media/objects/14071/14409392/Learning_Tracks/Ess10_CH02_LT2_Collaboration_and_Teamwork.pdf) (дата звернення 09.03.2020).

### КРИЗИ МАКРОЕКОНОМІКИ ЯК МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Під час негативних світових подій (епідемія SARS в 2003, фінансовий колапс у 2008-2009 і новітня біологічна інфекція COVID-19 у 2020) більшість галузей економіки значно занепадають, проте форс-мажорні обставини сприяють бізнесу окремих сегментів промисловості, торгівлі, послуг. У цьому дослідженні визначено декілька успішних видів підприємницької діяльності, що заповнила комерційну прогалину у зв'язку із припиненням діяльності у звичному відносно стабільному середовищі.

Одночасно з катастрофічними наслідками для галузей економіки, певні позитивні ефекти ми можемо спостерігати (в першу чергу у сфері послуг і торгівлі). Життєво важливі потреби у їжі, освітньо-культурні і розважальні звички населення намагається задовольнити у звичний або новий спосіб. На ринку конкурують не лише безпосередні товари-аналоги, а й товари-замінники.

Так, ресторани заклади відвідувати неможливо, тому фізіологічну потребу можливо задовольнити обравши один з наступних очевидних альтернатив: готувати самостійно або замовляти їжу додому. У першому випадку – готувати в дома з продуктів, які купуються у продовольчих магазинах безпосередньо або он-лайн. Тому виграють великі мережі, які мають систему е-торгівлі. Для «лінивих» споживачів при нагоді стануть ресторани заклади, які здійснюють доставку страв до клієнта, причому не всі категорії, а здебільше у яких в меню є вареники, пельмені, піца, суші, локшина, кебаб, шашлики, бургери, прості гарячі страви.

У кризовій ситуації виграють також поштові послуги традиційного формату і стартапові. Так, таксі Uber і Bolt зародилися саме під час кризи 2008, а нині набувають все більше прихильників порівняно із звичайною службою пасажирських перевезень. Компанія Uber інвестує зароблений прибуток у диверсифікаційні стратегії: доставка їжі, придбання безпілотних автомобілів.

У туристичному і готельному бізнесі в цілому справи дуже погані в наслідок глобального рішення про соціальну ізоляцію, але креативні ідеї дозволяють виживати і навіть розвиватися. Наприклад, створена у кризовий 2008 спілка домовласників Airbnb, що має основним предметом діяльності короткотермінову оренду житла туристам, намагається конкурувати із туристичними відомими сервісами, уклала партнерські угоди з міжнародними платформами замовлень і доставки їжі Resy. Треба надати належне, організатори цієї компанії у важкий період поведуться надзвичайно відповідально, допомагаючи фінансами тим, для кого робота в Airbnb – основне джерело існування. Тим не менше, експансію цієї платформи домовласників порівнюють із еволюцією компанії Amazon, що починала від продажу друкованих видань через інтернет, а тепер реалізує різноманітний асортимент товарів [1]. За лідерами ідуть підприємства-послідовники і на теренах України у тому числі.

Сервісна іспанська Glovo зайшла на наш ринок у 2018, через год освоїла 10 міст, у 2020 – ще 5 міст і попит продовжує зростати, як регіонально, так і у сенсі збільшення виторгу.

Такі експоненціальні компанії не лише одержують фінансову сатисфакцію за ризик, але й здійснюють позитивний вплив на соціально-економічну ситуацію, оскільки формують стійкий попит, надають робочі місця, реінвестують в інновації, екологічно чисті технології тощо.

Наприклад, український стартап Delfast розробив електровелосипед із потужним пробігом без підзарядки, а потім успішно реалізував ризиковий проект інтервенції на ринок міської швидкої доставки невеликих вантажів у Києві та Варшаві.

У кризових умовах з обмеженим переміщенням людей зростає попит на освітні послуги он-лайн. Діти і студентська молодь відчують підвищену потребу у відео-уроках, супутніх інтернет-ресурсах, у т.ч. платних. З огляду на це, разом з підвищенням освіченості і компетентності користувачів, виграють як провайдери Інтернету, додатки до мобільних телефонів, так і освітні платформи.

Що стосується сектору будівництва, який до кризи перебував на підйомі, то можна рекомендувати зосередитися на таких сучасних технологіях управління доходами, як revenue management. Суть підходу у оптимальній системі ціноутворення та управління доходами на основі

ретельної сегментації, в залежності від чутливості покупців до цін на продукт чи послугу [2]. Також концепція revenue management є актуальною для спільного використання приватного транспорту в комерційних цілях – ride sharing (наприклад, сервіс Bla Bla Car).

Подібним до revenue management є yield management – підхід до управління, що полягає у ціновій диференціації, яка дозволяє надавати послуги різним цільовим сегментам споживачів.

Основною умовою використання цих двох концепцій є сервісний характер продукту і постійний потенціал [3]. Така стратегія вже увійшла у звичну практику авіа- і наземних пасажирських перевізників, можемо спостерігати її у формі карток лояльності до роздрібних торговельних мереж, індустрії краси та здоров'я чи готельно-розважальних закладів тощо. Високодинамічною сферою, де застосовується прийом чутливості до цін, є виробництво і реалізація модного одягу та інших товарів, що піддаються коливанням моди.

До основних критеріїв диференціації цін на послуги відносяться, зокрема у готельному бізнесі: час покупки (тривалість бронювання), день тижня, тривалість перебування, чисельність людей в групі, джерело резервування послуги тощо.

Yield management має властивість концентруватися на менш раціональних чинниках, аніж суто фінансові. Якщо компанія пропонує дуже різноманітні види послуг, то споживач психологічно більш налаштований на диференціацію цін. Крім того, готовність витратити більше, ніж у конкурентів, можна сформувати шляхом переконливих аргументів, вдалої реклами, формуванням довіри до бренду, трансформацією культурних уподобань і багато інш.

Охарактеризовані концепції менеджменту доходів вже використовують у закордонній практиці приблизно з 1980 років. Однак для українського бізнес-середовища їх можна вважати новими, оскільки більшість підприємств належать до низьких технологічних укладів та виробляють сировинну продукцію. Отож, варто намагатися знижувати витрати виробництва, отримувати нові можливості реалізації послуг, освоювати мистецтво маркетингу, запроваджувати гнучку цінову політику, оволодіння новими ринками збуту та убезпечуватися від ситуаційних кризових явищ чи сезонності у функціонуванні.

Забезпечити ефективну роботу цих управлінських інструментів можна за допомогою автоматизованих систем управління доходністю (RMS-систем). Автоматизована оптимізація дозволяє відповісти на питання: враховуючи операційні обмеження, яким має бути асортимент продукції (послуг), щоби одержати найвищий дохід? Оптимізація може допомогти фірмі скорегувати ціни і розподілити потужності між сегментами ринку, аби максимізувати очікувані доходи. Це можна зробити на різних рівнях деталізації: за окремими позиціями товарів, за групами товарів, за галуззю в цілому. Єдиний недолік такого рішення, на нашу думку, полягає у великих початкових інвестиціях на інсталяцію програми та навчання ревеню-менеджера.

Отже, ми розглянули сприятливі можливості функціонування підприємств в умовах дистанціювання, зокрема, стартапів сфери послуг. Запропоновано інструменти менеджменту, здатних максимізувати доходність бізнесу підприємств.

Хоча для суспільства настали важкі часи, проте для новаторів криза є можливістю розвитку, тому варто шукати дієві механізми адекватного реагування на соціально-економічні загрози, оптимістично аналізувати тенденції світового підприємництва і наукових розробок та імплементувати нові види бізнесу.

#### **Література:**

1. Карсон Б. Еще одна компания на А. Зачем Airbnb копирует опыт Amazon. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/369443-eshche-odna-kompaniya-na-zachem-airbnb-kopiruet-opyt-amazon> (дата звернення 29.03.20)
2. Gallego G., Topaloglu H. Revenue Management and Pricing Analytics Springer, 2019. P. 335.
3. Pawlicz A. Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej. *Turystyka Kulturowa*. 2012. № 1. S.5-18.



**СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ КЛАСТЕРНИХ СТРУКТУР ДЛЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК: ЄВРОПЕЙСЬКА ПРАКТИКА**

Кластерна політика в провідних країнах світу розглядається як ключова для підвищення конкурентоспроможності як окремих компаній, галузей, територій, так і економіки в цілому. Нажаль в Україні недостатньо уваги приділяється формуванню кластерів, як організаційної форми забезпечення ефективної взаємодії бізнесу та дієвого механізму державно-приватного партнерства. Саме тому дослідження кластерної політики інноваційного розвитку національних економік в країнах світу, та зокрема, в країнах ЄС, набуває особливої актуальності для формування ефективних програм економічного зростання в Україні.

Кластерна модель об'єднання малого та середнього бізнесу все частіше використовується для залучення потужних інвестицій з метою реалізації глобальних інноваційних проектів. Важливою відмінною рисою кластера є саме фактор інноваційної орієнтованості. Кластери, як правило, формуються там, де здійснюється або очікується «прорив» в області техніки і технології виробництва і подальшого виходу на нові ринкові ніші. У зв'язку з цим багато країн – як економічно розвинені, так і ті, що формують ринкову економіку – все активніше використовують кластерний підхід в підтримці найбільш перспективних напрямків і форм підприємницької діяльності, у формуванні та регулюванні своїх інноваційних систем [1].

Про значимість кластерних структур для економічного розвитку на макрорівні свідчить той факт, що при розрахунку за методикою Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) Індексу глобальної конкурентоспроможності враховується й такий індикатор, як «стан розвитку кластерів». Нажаль Україна за даним індикатором у 2018 році займала всього 108 позицію з 137 країн світу, які приймали участь в рейтинговій оцінці, що суттєво впливає на загальну індексну оцінку конкурентоспроможності України (табл.1).

Таблиця 1 – Позиція України за основними складовими Індексу глобальної конкурентоспроможності

<b>Індекс глобальної конкурентоспроможності</b>	<b>2014-2015 (144 країни)</b>	<b>2015-2016 (140 країн)</b>	<b>2016-2017 (138 країн)</b>	<b>2017-2018 (137 країн)</b>
	<b>76</b>	<b>79</b>	<b>85</b>	<b>81</b>
<i>(позиції України за основними складовими)</i>				
Інституції	130	130	129	118
Державні установи :	131	13	132	117
Приватні установи :	120	110	123	109
Транспортна інфраструктура :	88	91	91	87
- якість усієї інфраструктури	75	82	88	88
- якість доріг	139	132	134	130
<b>Стан розвитку кластерів</b>	<b>128</b>	<b>124</b>	<b>125</b>	<b>108</b>
Здатність до інновацій	82	52	49	51
Якість науково дослідних інститутів	67	43	50	60
Співпраця університетів та промисловості у дослідженнях	74	74	57	73

Джерело: [2]

Світовий досвід розвинених країн переконливо доводить ефективність та закономірність виникнення різного виду кластерів. Сьогодні у США діють 380 найбільших кластерів у сферах високих технологій, виробництва побутових товарів, індустрії сервісу, видобутку природних ресурсів. Частка ВВП США, виробленого у кластерах, становить майже 61%, в них зайнято близько 57% всього трудового потенціалу країни. Яскравим прикладом кластера є «Силіконова долина», де середня заробітна плата фахівців становить 125 тис. дол. у рік, зайнято 2,5 млн. чоловік, венчурні вкладення становлять майже 70 млрд. дол. У штатах, навіть, формуються комісії з ініціювання створення кластерів [3].

У 2000 р. відбувся саміт у Лісабоні, який проголосив обов'язковість формування країнами ЄС національних програм кластеризації. На цьому ж саміті було створено ERA (European Research Area), «Європейський дослідницький простір» і затверджена Програма розвитку регіональних інноваційних систем (RIS) [4]. «Маніфест кластеризації ЄС», прийнятий Єврокомісією у Брюсселі в лютому 2007 р. і «Європейський кластерний Меморандум», підписаний в Стокгольмі в січні 2008 р., визначили кластерний розвиток як основний механізм підвищення конкурентоспроможності економіки країн-

членів ЄС, позначивши відповідні пріоритети національних програм. Принцип кластеризації широко використовується в більшості країнах ЄС, ефективно реалізуючись на національному, регіональному, а також муніципальному рівнях. Так, наприклад, економіка Нідерландів включає 20 кластерів, у Данії 40% підприємств, що забезпечують 60% експорту, також функціонують у складі кластерів, а в Австрії - діють трансграничні подібні утворення з Угорщиною, Італією, Швейцарією та Німеччиною [3].

Кластери відіграють стратегічну роль для:

- оздоровлення внутрішньоміських і національних економік;
- підйому високотехнологічних галузей;
- впровадження передових технологій, цифровізації, нових бізнес-моделей, низьковуглецевих та ресурсоефективних рішень;
- посилення співпраці підприємств (особливо малих та середніх підприємств), та побудови мостів через екосистеми Європи;
- підтримки впровадження інновацій, інтернаціоналізації та розширення масштабів малого та середнього бізнесу;
- налагодження транснаціональних партнерств для кращої допомоги малим та середнім підприємствам отримати доступ до глобальних ланцюгів цінності.

На сьогоднішній день, європейські кластерні політики є достатньо узгодженими й загальноприйнятими для більшості країн ЄС. При формуванні стратегії економічного розвитку України теж доцільно керуватись цими політиками. Але, на жаль, в Україні досі відсутнє як загальнонаціональне усвідомлення стратегічної ролі кластерів для розвитку державно-приватного партнерства, так і нормативно-правове забезпечення створення кластерних структур, які у всьому світі сприяють економічному зростанню.

ЄС приділяє надзвичайно багато уваги кластерному розвитку саме як ключовому драйверу розвитку інновацій та росту конкурентоспроможності економік країн ЄС. Європейські країни керуються спільними політиками, а уряди мають спеціальні програми по розвитку кластерів в тих чи інших секторах економіки. Європейські стратегічні кластерні партнерства створюються, насамперед, для залучення інвестицій для розвитку та поширення інтелектуальних технологій в різних галузях економіки. За даними Європейської Комісії на економічну діяльність близько 2 900 спеціалізованих кластерів в Європі припадає близько 19% європейських робочих місць і 22% європейської заробітної плати. Кластерні об'єднання стимулюють зростання за рахунок збільшення числа інноваційних і швидкозростаючих фірм [5].

Враховуючі стратегічну роль кластерних об'єднань для забезпечення економічного зростання в умовах глобалізації ринків, у 2016 році на базі функціонування Європейської комісії було створено Інтернет-платформу European Cluster Collaboration Platform (ECCP), яка, по суті, є сервісним центром, метою якого є:

- полегшення співпраці кластерів в рамках ЄС і за його межами;
- надання кластерним організаціям сучасних інструментів ефективної партнерської взаємодії;
- ефективне використання мережевого пошуку потенційних партнерів і можливостей;
- розвиток співробітництва на міжнародному рівні (як всередині Європи так і за її межами);
- підтримка появи нових ланцюжків доданої цінності через міжгалузеву співпрацю;
- доступ до новітньої якісної інформації про розвиток кластера;
- поліпшення продуктивності та підвищення конкурентоспроможності кластерів.

Європейська платформа кластерів (ECCP) об'єднує понад тисячу кластерних організацій по всій Європі, охоплюючи понад 100 000 малих та середніх підприємств, близько 8 000 великих фірм та близько 11 000 університетів та інших дослідницьких організацій [5].

На сьогоднішній день, європейські кластерні політики є достатньо узгодженими й загальноприйнятими для більшості країн ЄС. Україні теж доцільно керуватись цими політиками при формуванні стратегії розвитку національної економіки, що потребує, насамперед, нормативно-правового забезпечення створення кластерних структур в Україні та активізації підтримки стратегічних кластерних ініціатив на державному рівні, що сприятиме залученню суттєвих інвестицій для економічного розвитку країни та поширенню інтелектуальних технологій в різних галузях економіки.

#### Література :

1. Cluster Policy of Innovative Development of the National Economy: Integration and Infrastructure Aspects : monograph / under the editorship of professor Svitlana Smerichevska. Poznań: Wydawnictwo naukowe WSPA, 2020. 380 p.
2. The Global Competitiveness Report.URL: <https://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2018> (Accessed 11 March 2020).
3. Ринейська Л. С. Кластери у сучасній глобальній економіці. *Ефективна економіка*. 2016, № 5. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4971> (дата звернення 11.03.2020).
4. The Interplay between Clusters and Regional Innovations Strategies (RIS). URL: [https://www.cluster-analysis.org/downloads/ClusterLab\\_III\\_interplay.pdf](https://www.cluster-analysis.org/downloads/ClusterLab_III_interplay.pdf) (Accessed 15 March 2020).
5. Official web-site European Cluster Collaboration Platform.URL: <https://www.clustercollaboration.eu/> (Accessed 11 March 2020).

Соловйова Т. Е.  
студент;  
Нагорна І. І.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Важливою умовою соціально-економічного розвитку будь-якої держави є розвиток кадрового потенціалу підприємства. Кадровий потенціал на сьогодні є ключовою складовою прибуткової діяльності підприємств, так, як саме їх конкурентоспроможність залежить від розвитку інтелектуалізації праці.

Розвиток кадрового потенціалу, який враховує стратегічні аспекти управління підприємства, в поєднанні з механізмами створення кадрового потенціалу забезпечує розробці моделі створення та використання кадрового потенціалу на підприємствах виробничої галузі. Крім того, для досягнення стратегічних цілей організації розвиток кадрового потенціалу відіграє все більш важливу роль.

Система розвитку кадрового забезпечення виробничого підприємства охоплює чотири взаємопов'язані блоки (рис. 1): підсистему формування кадрового потенціалу підприємства, управління розвитком кадрового потенціалу підприємства, управління якістю трудового життя підприємства і підсистему управління використанням кадрового потенціалу. Практика свідчить, що в результаті застосування цих підсистемних інструментів, відбувається зміна поведінки співробітників, зростає ефективність їх роботи, покращується структура колективу [2]. Використання зазначених складових системи кадрового забезпечення має практичне значення для ефективного функціонування сучасного підприємства.

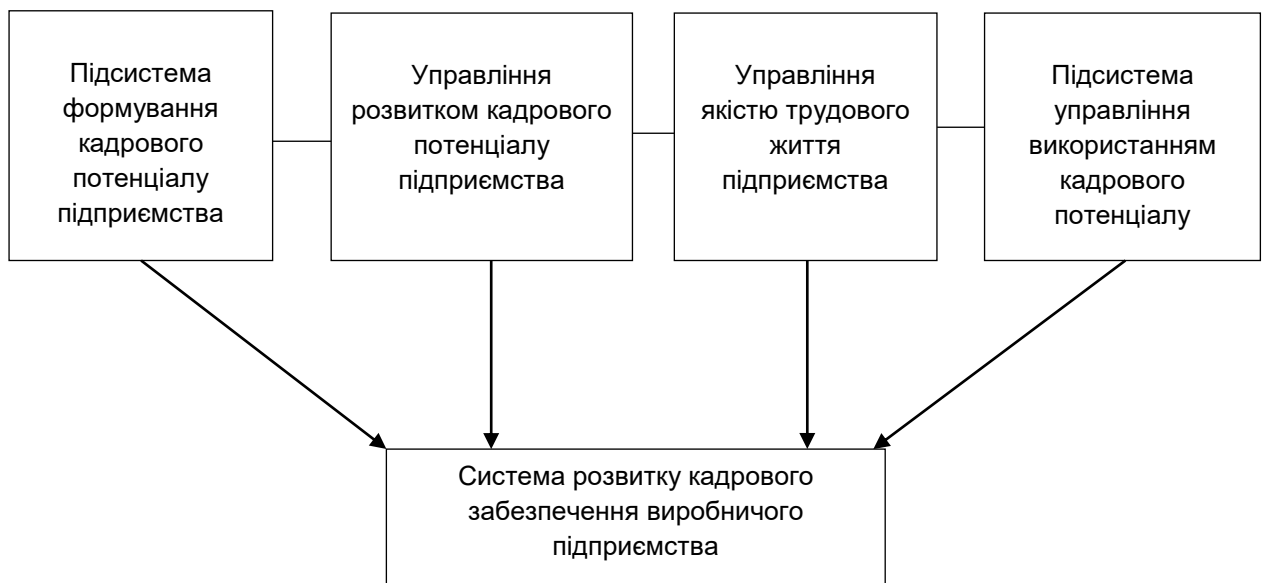


Рисунок 1 – Система розвитку кадрового забезпечення виробничого підприємства  
*Джерело: розроблено авторами*

На систему розвитку кадрового потенціалу на підприємстві негативно впливають такі чинники [1]:

- втрата провідних висококваліфікованих працівників внаслідок досягнення ними пенсійного віку або звільнення за власним бажанням через незадовільну оплату праці;
- зниження освітнього рівня працівників;
- втрата інтелектуального потенціалу підприємства;
- відтік кадрів;
- плінність кадрів;
- зниження частки одержаної виручки від реалізації продукції підприємством на одного працівника;
- зниження фондоозброєності працівників основними фондами;

- зниження фондоозброєності працівників невиробничими фондами;
- фізичне старіння кадрів, старіння їх знань і кваліфікації;
- низька кваліфікація кадрів;
- поєднання основної діяльності з роботою в інших організаціях, що пов'язано як з низькою віддачою працівника.

Враховуючи чинники негативного впливу на розвиток кадрового потенціалу на підприємстві, необхідно використати в процесі управління персоналом кілька основних напрямків діяльності:

- 1) планування кадрів;
- 2) пошук і підбір кадрів;
- 3) адаптація нових працівників і соціалізація нових працівників всередині нової для них компанії;
- 4) нормування праці;
- 5) система мотивації (у вигляді широкого набору засобів мотивації працівників, від матеріальних стимулів до розширення повноважень);
- 6) навчання і розвиток персоналу;
- 7) оцінка виконання: порівняння результатів роботи з встановленими стандартами;
- 8) переміщення працівників усередині підприємства, горизонтальна і вертикальна ротація кадрів, підвищення і пониження в посаді з врахуванням здібностей робітника і його цінності;
- 9) створення і підтримання на хибному рівні організаційної культури.

Завдання розвитку кадрового потенціалу підприємства зазвичай складається з таких ключових організаційно-економічних заходів:

1) Підбір персоналу і створення бази кадрового потенціалу з застосуванням сучасних технологій та методів роботи (забезпечення оптимізації розробки комплексної системи взаємодії з найперспективнішими і талановитими фахівцями та процедури підбору персоналу на підприємстві. Завдяки цьому організація може залучати найбільш кваліфікованих працівників і забезпечувати планування кар'єрного росту);

2) управління корпоративним навчанням (дає можливість на підготовку персоналу до вирішення майбутніх завдань завдяки формуванню інтегрованих процесів навчання та ефективного управління ними. Мається на увазі використання прогресивних технологій навчання, які знаходяться поряд з підтримкою традиційних форм отримання знань. Після використання змішаного типу навчання, професійний розвиток працівників стає ефективнішим, швидшим і гнучкішим. Зниження витрат в цій сфері розвитку персоналу після застосування «Електронного» (дистанційного) навчання);

3) управління ефективністю (надає наскрізну інтеграцію процесів управління персоналом з бізнес-процесами в масштабі всієї компанії. Основні корпоративні цілі і цілі кожного працівника пов'язуються з системою збалансованих показників компанії завдяки технології управління ефективністю. Завдяки оцінці ефективності діяльності співробітників, керівництво має можливість застосовувати методи управління нагородами);

4) управління винагородами. Залежно від ефективності праці передбачається надання працівникам різних заохочень (матеріальних і нематеріальних). Використання гнучких схем оплати праці і програм довгострокової участі в прибутку компанії, забезпечення пакетів соціальних пільг є прикладом заохочень для працівників. Завдяки цим підходам співробітники починають краще розуміти зв'язок між своїми основними обов'язками і стратегічними цілями компанії, а також підвищується ефективність управління.

Таким чином, організаційно-економічний розвиток кадрового потенціалу підприємства потребує системного розвитку всіх його підсистем. Для досягнення основних завдань системи розвитку кадрового потенціалу виробничого підприємства необхідно враховувати розвиток його людського капіталу, пов'язаний з формуванням кадрового резерву та стимулюванням ефективності праці, а саме підвищенням трудової активності і лояльності співробітників компанії.

#### **Література:**

1. Нагорна І. І. Розвиток інтелектуалізації праці на промисловому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7133> (дата звернення: 21.03.2019)

2. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства : фактори формування та використання. Іваницька С. Б., Анісова Н. В., Петрова А. О. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 22.03.2019)

## АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасний економічний простір є складним та вимогливим щодо пошуку можливостей підтримання високого рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. За даних умов пріоритетного значення набувають ресурси нематеріального характеру, від якості управління яких залежить економічна ефективність функціонування будь-якого підприємства та його стратегічний розвиток. При цьому необхідність вирішення таких поточних завдань, як розвиток виробництва відповідно до міжнародних стандартів якості, зниження плинності кадрів, підвищення продуктивності праці, забезпечення ефективності інвестицій у розвиток інтелектуального потенціалу вимагає розробки та реалізації дієвих методів підвищення якості управління саме кадровим потенціалом як важливою ресурсною компонентою успішного ведення підприємницької діяльності.

Слушно зазначити, що відповідно до Національних стандартів концепція загального управління якістю TQM (Total quality management) передбачає всебічне, цілеспрямоване та комплексне впровадження систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності підприємства, де основним об'єктом управління є його кадровий потенціал. Стандарти ISO містять інформацію та положення з розробки й впровадження систем якості на загальних принципах управління якістю, що спираються на такі поняття, як корпоративна культура, стиль керівництва, демократизація управління, постійний процес поліпшень і змін на підприємстві. Наприклад, Стандарт ДСТУ ISO 9001:2015 «Системи управління якістю» ґрунтується на таких принципах управління якістю, як орієнтація на замовника, лідерство, діяльність персоналу, процесний підхід до управління, постійне поліпшення, прийняття рішень на підставі фактичних даних, керування зв'язками тощо [4, с.7].

Цікаво зазначити, що суттєвою відмінністю ISO 9001:2015 від попередньої версії стандарту є явне застосування ризик-орієнтованого мислення, що дає змогу підприємству визначати загрози, які можуть спричинити відхилення його процесів та системи управління якістю від запланованих результатів, щоб встановлювати запобіжні заходи контролю для мінімізації негативних впливів і максимального використання можливостей. Такі загрози доволі часто мають антропогенний характер, оскільки створюються свідомою діяльністю людей і соціальних груп – конкурентів, клієнтів, працівників тощо. Згідно статистичних даних, приблизно 51% економічних правопорушень вчиняє саме персонал підприємства, що провокує негативні фінансові результати та суттєве зменшення ринкової вартості активів підприємства. Доведено, що підвищення рівня кадрової безпеки підприємства може майже на 60% зменшити його фінансові втрати.

Система управління персоналом є однією із ключових ланок загальної системи управління на підприємстві, яка включає загальне навчання працівників, залучення їх до прийняття управлінських рішень, організацію робочих груп, розробку методів та інструментів матеріального стимулювання персоналу, що комплексно забезпечує необхідний рівень якості кадрового потенціалу підприємства. Адже актуальною вимогою підтримання цільового рівня кадрової безпеки сучасних підприємств є активне залучення працівників до реалізації стратегії розвитку підприємства, усвідомлення залежності власного особистого та професійного розвитку від кінцевих результатів діяльності підприємства. У цьому зв'язку впровадження принципів системи управління якістю кадрового потенціалу обумовлює необхідність прискореного переходу сучасних підприємств до використання методів менеджменту, особливими рисами яких є вдосконалення горизонтальних зв'язків на підприємстві, підвищення індивідуальної та групової відповідальності [3, с. 9].

Забезпечення якості управління кадровим потенціалом передбачає виділення пріоритетних бізнес-процесів управління, комплексна реалізація яких буде сприяти підвищенню кадрової безпеки підприємств. Компаративний аналіз теоретичних та методичних положень щодо вивчення даної проблематики, дозволяє констатувати, що до основних складових якісного управління кадровим потенціалом підприємств належать:

– якість планування та організації відбору персоналу – набуває стратегічно важливого значення у кадровому менеджменті вітчизняних підприємств на сучасному етапі їх розвитку. Цей процес передбачає вивчення психологічних, особистих, професійних, інтелектуальних якостей працівника для встановлення його відповідності до вимог та цільових орієнтирів конкретного підприємства з метою формування висококваліфікованого та стабільного кадрового складу. Доведено, що ефективне планування чисельності персоналу активно впливає на фінансові результати його діяльності завдяки оптимізації структури персоналу, виявлення та продуктивного застосування професійного потенціалу працівників та скороченню видатків на робочу силу;

– якість адаптації персоналу – залежить від відповідної інтегрованості, згуртованості колективу, засвоєння трудових норм та традицій, рівня розвитку корпоративної культури. Адаптація передбачає активну позицію особистості, усвідомлення свого соціального статусу і пов'язаної з ним ролі поведінки як форми реалізації індивідуальних можливостей особистості в процесі вирішення загальних завдань. У її межах відбувається детальне ознайомлення з колективом і новими обов'язками, засвоєння стереотипів поведінки, асиміляція та ідентифікація як результат ототожнення особистих інтересів працівника з цільовими орієнтирами функціонування підприємства. Основою процесу управління організаційною та професійною адаптацією є конкретизація підходу до кожного працівника, визначення значимості того чи іншого аспекту адаптації для конкретних умов робочого середовища, розробка відповідних заходів для полегшення її проходження тощо. При цьому, принципово важливим є дослідження трудових цінностей та мотивів, які спонукають працівника до трудової діяльності. Це безпосередньо відображається на особливостях формування трудового менталітету персоналу як чинника підвищення якості управління кадровим потенціалом;

– якість морально-матеріального стимулювання персоналу – найбільш дієвий інструмент корпоративної культури, що враховує інтереси працівників і спонукає їх до підвищення якості виконання посадових обов'язків. Так, аналіз особливостей матеріального стимулювання персоналу вітчизняних підприємств свідчить про порушення принципів прозорості та комплексності цього процесу, що обумовлено наявністю значної кількості та різновекторності показників преміювання. З огляду на це, необхідною вимогою підвищення їх кадрової безпеки є впровадження ефективних систем матеріального стимулювання, що буде сприяти зростанню мотивації до трудової активності працівників, зацікавленості у результатах своєї праці та спрямуванні їх трудових зусиль на досягнення високої якості професійної діяльності. Поряд з цим діяльність менеджерів вищого рівня передбачає налагодження комунікаційних зв'язків та інформування персоналу, прийняття рішень щодо оцінки та напрямів професійного розвитку персоналу та їх кар'єрних можливостей, сприяння створенню позитивного соціального середовища, що дозволяє мотивувати працівників і трудові колективи;

– якість професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу – передбачає системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу [1]. Загальновідомо, що управління професійним розвитком персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпеченню виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей та потенційних можливостей. Актуальні вимоги підвищення рівня професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу підприємств визначаються необхідністю постійного впровадження інноваційних технологій у професійній сфері, необхідністю розробки нових послуг та продуктів, посиленням вимог споживачів до якості обслуговування тощо. Це обумовлює необхідність створення, апробації та наукового осмислення систем розвитку персоналу, яка відповідає б актуальним потребам ринку та гарантовано забезпечувала розвиток кадрових професійних компетентностей;

– якість інноваційного розвитку персоналу – здатність підприємства до вдосконалення методів управління інноваційними здібностями та можливостями персоналу, що враховує сучасні досягнення науково-технічного прогресу та рівень розвитку інформаційного суспільства, а також сприяє стимулюванню креативних ідей, прояву раціоналізаторських здібностей персоналу та підвищення його адаптивності до нововведень. Інноваційний розвиток кадрового потенціалу підприємств має базуватися на принципах сталого організаційно-економічного розвитку, системної взаємодії із зовнішнім макро- та мікросередовищем, відповідальності та саморегулювання, комплексного використання сучасних інформаційних технологій, своєчасного та достатнього ресурсного забезпечення, соціальної захищеності, а також одержання максимального ефекту від застосування інноваційних управлінських програм тощо.

Таким чином, сучасне конкурентне середовище вимагає від топ-менеджменту підприємств пошуку та впровадження нових методів управлінського впливу на якість кадрового потенціалу, адже підтримання належного рівня кадрової безпеки є запорукою побудови ефективної системи економічної безпеки підприємств як штучного механізму, результативність функціонування якого залежить від наявних професійних компетентностей персоналу та динаміки їх розвитку відповідно до актуальних вимог ринку праці.

#### Література:

1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу [Електронний ресурс] : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с. URL: <http://library.if.ua/books/104.html> (дата звернення: 17.03.2020)
2. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3 (81). С. 124–132.
3. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом: монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.
4. ISO 9001: 2015 Управління якістю. Міжнародна Організація Стандартизації (ISO). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf> (дата звернення: 18.03.2020).

### БІЗНЕС-ТРЕНАЖЕРИ: АКТУАЛЬНІСТЬ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

Авторський досвід виконання консалтингових проектів на підприємствах та проведення бізнес-тренінгів з власниками та виконавчими менеджерами підприємств показує, що всі постійно шукають відповіді на питання: на чому фокусуватися, щоб не втратити бізнес і як стати конкурентоспроможною компанією?; як в умовах нестабільності бізнес-середовища знизити бізнес-ризик?; як правильно будувати систему (модель) ключових кількісних показників оперативної оцінки ефективності бізнесу?; які підходи до інжинірингу / реінжинірингу системи менеджменту насправді допомагають компанії?

Практика консалтингу показує, що спроба знайти відповіді на ці питання, тільки спираючись на набутий академічний багаж теоретичних знань, так і залишається марною абстракцією. Вчитися на своїх власних помилках в реальному бізнесі - дуже боляче і дорого. У зв'язку з такою проблемною ситуацією в бізнес-співтоваристві, варто, як не дивно, звернути увагу на досвід авіації. Пілота ніхто не допустить до штурвалу авіалайнера, поки пілот не «налітає» сотні годин на льотному тренажері - авіасимуляторі. Звідси в авіації найнижча статистика аварій і смертності на відміну від вітчизняного бізнесу. За статистикою: 80% нових бізнесів закриваються в перші два роки їх існування; 70% засновників закрилися бізнесів в якості основної проблеми називають зроблені ними управлінські помилки, які фатальні для бізнесу, і викликані браком досвіду та бізнес-навичок [1]. За аналогією можна стверджувати, що на сучасному етапі розвитку конкурентоспроможного українського бізнесу актуальним стає завдання створення професійних бізнес-тренажерів. Це свого роду протитрута від здійснення менеджерами найбільш небезпечних і типових помилок в бізнесі. У свою чергу, це ефективний шлях вирішення ще більш важливої проблеми: вже давно назріла необхідність ліквідації фінансової (підприємницької) безграмотності населення. Тому сьогодні можна констатувати, що рівень цієї грамотності українців не відповідає реаліям і вимогам сучасної світової ринкової економіки, а це є ще одним стримуючим фактором щодо вступу України до Європейського Союзу.

На основі проведеного аналізу наявних публікацій по темі бізнес-тренажери запропоновано авторську модель класифікації бізнес-тренажерів (БТ), яка представлена на рис. 1.

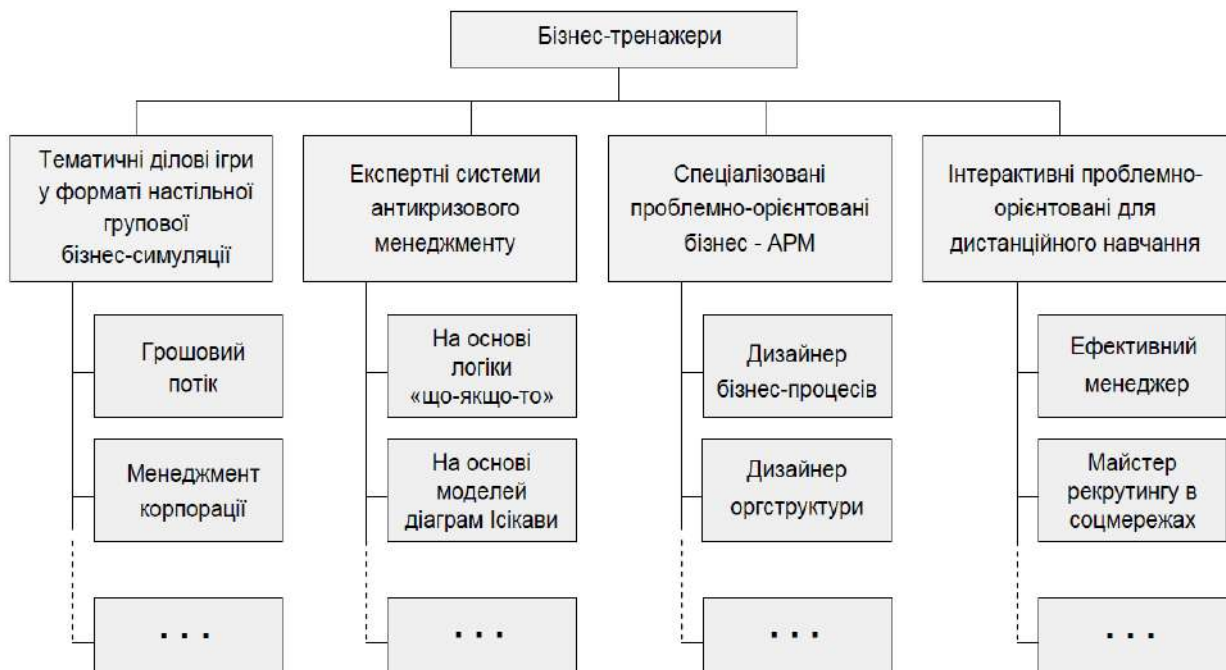


Рисунок 1 – Модель класифікації бізнес-тренажерів  
*Джерело: розроблено автором*

*Тренажери тематичних ділових ігор* у форматі настільної групової бізнес-симуляції - це ігрове поле для групи осіб, яким заздалегідь пропонується спрощена модель основних процесів виробничої

компанії. Протягом гри, перебуваючи в ролі топ-менеджерів своїх компаній, учасники гри по текстовим інструкціям навчаються приймати різні управлінські рішення, спрямовані на зростання ефективності бізнесу і вартості компанії. Такі тренажери-інструкції розраховані, в першу чергу, на початківців-підприємців і можуть використовуватися у навчальному процесі студентів відповідних спеціальностей.

*Експертні бізнес-тренажери антикризового менеджменту* створюються на базі комп'ютерних програмних платформ бази знань антикризового управління з можливістю користувача обирати ту чи іншу логічну модель прийняття управлінських рішень. Такі тренажери зі штучним інтелектом розраховані на ТОП-менеджерів підприємств, а також для підвищення кваліфікації антикризових менеджерів-фахівців (фрілансерів) широкого профілю, які надають послуги щодо виводу компанії з кризових ситуацій і банкрутства. Спеціальність користується високою популярністю, так як вона перспективна і високооплачувана [2].

*Спеціалізовані проблемно-орієнтовані бізнес-АРМ* (автоматизовані робочі місця) сьогодні можна класифікувати як бізнес-тренажери дизайнерського типу, тенденція розробки яких пов'язана зі стрімким розвитком впровадження на підприємствах нової сучасної ідеології управління - процесного менеджменту. У загальному вигляді типова структура таких бізнес-тренажерів містить програмні компоненти як для спільного так і індивідуального моделювання бізнес-процесів у візуалізованій графічній формі, інструменти для створення і управління бізнес-правилами, і модулі, що дозволяють створити ІТ інфраструктуру та інтегрувати її в діючий бізнес-процес. Також, структура тренажерів включає в себе інструмент управління потоками робіт (workflow) і репозиторій для виконання і зберігання моделей бізнес процесів. Ще одним важливим елементом тренажерів бізнес-АРМ є модуль аналізу та подання звітів, який дозволяє користувачам здійснювати моніторинг бізнес процесів і подальший їх реінжиніринг при необхідності. Можна констатувати - за рахунок застосування таких тренажерів-АРМ з'являється можливість підвищення кваліфікації персоналу структурних підрозділів, , дизайнерський бізнес-АРМ може бути використаний як інструмент створення корпоративної БАЗИ ЗНАНЬ про устрій системи менеджменту любого підприємства. З цього приводу також слід зазначити, що поява таких бізнес-тренажерів створила прецедент - поява нової актуальної бізнес-професії - BPM - графіті (спеціаліст з опису бізнес - процесів, процесний аналітик, архітектор бізнес-процесів) [3].

*Інтерактивні проблемно-орієнтовані бізнес-тренажери* дистанційного навчання - це віртуальні тренажери (або «Serious games»), що відтворюють в грі реальні бізнес-процеси, одночасно діагностують і навчають гравців (співробітників підприємства). З точки зору доступу до програмної проблемно-орієнтованої платформи бази знань дистанційного навчання ці бізнес-тренажери можуть мати як індивідуальний та і груповий формат гри. Одним з найбільш поширених інтерактивних бізнес-тренажерів є Virtonomics Entrepreneur (<https://virtonomica.ru/entrepreneur/>), в якому можна створити модель своєї компанії з нуля, управляти всіма ключовими бізнес-процесами і ресурсами, конкурувати з безліччю реальних живих конкурентів - все як у реальному бізнесі. Ключова особливість віртуальних тренажерів, що відрізняє їх від стандартних навчальних програм - це підсвідоме сприйняття результатів гри, як практичного досвіду [4].

Становлення національної інноваційної економіки на основі її цифровізації потребує вирішення актуальної проблеми щодо формування готовності молоді та взагалі населення до адаптації до реалій ринкових відносин у будь-якій області обраної ними професійної діяльності. Одним з напрямів вирішення проблеми розвитку підприємницьких здібностей у широкого загалу населення є пошук нових форм фахової освіти на основі використання бізнес-тренажерів. На наш погляд, найбільш перспективною технологією побудови бізнес-тренажерів с точки зору масштабу залучення працездатного населення в підприємницьку діяльність є on-line технологія спеціалізованих експертних (консультативних) систем та інтерактивні бізнес-тренажери. В значній мірі використання різноманітних бізнес-тренажерів зможе підняти якість практико-орієнтованого навчання студентів. В цьому контексті, на наш погляд, своєчасно з'явився своєрідний поштовх до активних дій в цьому напрямку- міжнародний стандарт ISO 21001:2018, який містить вимоги щодо створення системи менеджменту якості в освітніх установах та організаціях.

#### **Література:**

1. Аналіз статистичних показників розвитку підприємництва в Україні у 2015 році. URL: <https://platforma-msb.org/analiz-statystichnyh-pokaznykiv-rozvytku-pidpryyemnytstva-v-ukrayini-u-2015-rotsi/> (дата звернення 22.03.2020).

2.Почему кризис-менеджеры – моисеи завтрашнего украинского бизнеса? URL: <https://investgazeta.ua/blogs/pochemu-krizis-menedzhery-moisei-zavtrashnego-ukrainskogo-biznesa> (дата звернення 22.03.2020).

3. BPM (управленческая концепция), URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/BPM\\_\(управленческая\\_концепция\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/BPM_(управленческая_концепция)) (дата звернення 20.03.2020).

4. Обучение сотрудников с помощью игровых бизнес-тренажеров. URL: <http://futurebanking.ru/post/2471> (дата звернення 20.03.2020).



**Федірко Г. А.**  
аспірант  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
м. Київ, Україна;  
**Овчарова С. К.**  
д-р екон. наук, доц.  
Варненський Свободний Університет (ВСУ),  
м. Варна, Болгарія

## КОНКУРЕНТНА АКТИВНІСТЬ ЯК СКЛADOVA КОНКУРЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

Аналіз основних категорій і понять надає можливість стверджувати, що конкуренція – це змагання підприємств на ринку, а конкурентоспроможність – це здатність підприємства змагатися з іншими виробниками за частку ринку. Тож центральним пунктом предмету сучасної економічної теорії виступають ринково-конкурентні відносини, і саме конкурентна стратегія визначає активність підприємства. Саме тому, на наш погляд, є потреба проаналізувати категорію «конкурентна активність» та суміжних категорій.

Так, активність – досить об'ємне поняття, і сучасна наукова думка не дає єдиного змістовного визначення даного терміну. В тлумачних словниках присвоюються такі характеристики, як: динамічна діяльність, діяльна участь у чому-небудь, здатність до взаємодії з чим-небудь тощо. У цьому зв'язку мова йде про підприємницьку активність, що є узагальнюючим поняттям і виступає комплексом дій, що відображає прагнення та можливості підприємця, які спрямовані на просування підприємством продукції на ринку та розширення діяльності підприємства; впровадження не тільки нововведень, але і нових для підприємства, хоча вже існуючих на ринку продуктів, що сприяє підвищенню результативності діяльності та зміцненню ринкових позицій. Погоджуємось із твердженням деяких науковців про те, що активність підприємства безпосередньо пов'язана з його діяльністю, проявляється в ній і взагалі не може існувати поза нею.

Тож за своєю сутністю активність є формою прояву діяльності підприємства. Тобто первинним поняттям є «діяльність», а похідним (вторинним) від нього – активність.

Іншими словами, під активністю підприємства розуміємо динамічний прояв з певним ступенем інтенсивності формування, реалізації та зміни діяльності підприємства, що полягає у здатності ефективно використовувати потенціал задля забезпечення стійкого економічного розвитку у довгостроковій перспективі в умовах змінного середовища. Іншими словами така діяльність проявляється у виготовленні та реалізації продукції, виконанні робіт чи наданні послуг; участі у задоволенні суспільних та особистих потреб; здатності до взаємодії та впливі на інших суб'єктів господарювання; діяльності у сфері суспільного виробництва; забезпеченні стійкого розвитку і відтворення.

Досліджуючи активність із точки зору функціонування підприємства як виробничо-господарського механізму, деякі сучасні дослідники ототожнюють його з комерційною активністю та ринковою активністю. Так, визначення різних авторів демонструє, що ринкова активність підприємства характеризує підприємство на ринку та його імідж для споживачів та конкурентів. Іншими словами ринкова активність підприємства визначається через зміну його діяльності на різних ринках, на яких воно функціонує, та проявляється у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зокрема, споживачами та конкурентами.

Аналіз основних визначень свідчить про те, що різні автори трактують достатньо неоднозначно терміни «ринкова активність» і «комерційна активність», оскільки використовують для характеристики такі ознаки та показники, що відображають безпосередньо позицію підприємства на ринку, його товарообмінні операції тощо. Таке змішування понять за їх сутністю і показниками суттєво ускладнює об'єктивність економічної оцінки підприємств, не дозволяє робити чіткі акценти з досліджуваних категорій, а отже, робити правильні управлінські рішення. У той час, коли вищезазначені категорії характеризують підприємство виходячи із його позиції на ринку, ділова активність підприємства, на наш погляд, більш пов'язана з внутрішніми аспектами економічної діяльності підприємства. Тому вважаємо, що потрібно дати чітке розмежування категорій «ділова активність», «ринкова активність» і «комерційна активність» підприємства.

Варто зазначити, що поняття «ділова активність» достатньо широке та охоплює практично всі аспекти роботи підприємства. Дослідження розробок науковців щодо трактування цього терміну свідчить про їхнє розмаїття й неузгодженість.

Наукові розвідки деяких авторів зводяться до визначення ділової активності підприємства лише з точки зору декількох аспектів. Наприклад, акцентується увага на належності даного показника до ринково-орієнтованих категорій. Про що свідчать ті його ознаки, що характеризують саме ринкову

позицію підприємства, а саме: рівень товарообміну, імідж підприємства, конкурентоспроможність, тощо (І. К. Біляєвський, О. А. Гринькевич, В. О. Мец та ін.). Проте, на нашу думку, ділову активність підприємств не слід обмежувати лише макроекономічними параметрами, оскільки вона більшою мірою характеризує внутрішні аспекти господарської діяльності підприємств.

Окремі автори відокремлюють лише фінансові характеристики даного показника. Такими є забезпеченість підприємства оборотними засобами та швидкість їх обігу, величина авансованого капіталу тощо (Н. В. Нестеренко, Б. Річард та ін.). При цьому сучасний стан розвитку економіки вимагає від підприємств принципово нових підходів до встановлення показників, що характеризують різні напрями їх діяльності. Саме тому використання тільки фінансової складової для визначення сутності ділової активності не є достатньо виправданим. Потребують уваги також управлінські фактори, інформаційна забезпеченість, потенціал підприємства за сферами його діяльності, організаційні фактори та ін., урахування яких дає більш повне уявлення про характер ділової активності підприємства [2].

Тож аналіз існуючих поглядів до трактування поняття «ділової активності» демонструє, що різні автори неоднозначно визначають даний термін. Деякі з них зосереджуються на ринковій його спрямованості, характеризуючи в такому разі «ринкову активність». У той же час дослідження інших науковців спрямоване на вивчення внутрішніх фінансових факторів, що впливають на рівень ділової активності. Таке міксування поглядів та думок щодо визначення ділової активності значно ускладнює здійснення об'єктивної оцінки підприємств, не дозволяє правильно розмежовувати категорії «ринкова активність», «комерційна активність» та «ділова активність», тим самим унеможлиблюючи розробку та прийняття якісних управлінських рішень у сфері ділової активності.

Також у наукових джерелах можна зустріти ще таке поняття як «економічна активність», що у класичному розумінні пов'язане із використанням ресурсів праці. Тобто господарська активність у міру виконання підприємством своїх економічних функцій формує його економічну активність.

О.О. Вавилов [1] зазначає, що економічна активність – цілеспрямована діяльність людини в економічних процесах, яка спрямовується на отримання чистих вигід. Проявляється вона у двох видах: цілеспрямована діяльність в якості найманого працівника і в якості підприємця. Окрім цього, науковець визначає підприємницьку активність як прояв економічної активності суб'єктів господарювання, т.б. як міра економічної діяльності і спрямована на реалізацію внутрішнього та зовнішнього потенціалу людини задля досягнення економічних результатів і задоволення суспільних та власних потреб.

Категорію «економічна активність» можна розглядати з позицій теорії економіки праці, яка оперує такими поняттями, як «економічно активне» та «економічно неактивне населення». Адже згідно рекомендацій Міжнародної організації праці, поняття «економічна активність» можна застосовувати до населення, групи чи особи, які протягом певного періоду забезпечують пропозицію своєї робочої сили для виробництва товарів, надання послуг чи виконання робіт.

Тож ми погоджуємось з думкою Д.О. Мардар [3, с. 254], що «економічна активність підприємства» – це такий стан діяльності підприємства, при якому забезпечуються стійкі економічно обумовлені темпи його розвитку і відтворення.

Отже, успіх підприємства в конкурентній боротьбі залежить від трьох базових груп факторів – етапу життєвого циклу підприємства, його ринкової активності й потенційних можливостей розвитку. При цьому невід'ємною складовою конкурентної активності підприємства, на нашу думку, виступає процес стратегічних альтернатив за конкурентною позицією, а отже, їх конкурентною активністю.

Саме тому під конкурентною активністю підприємства ми розуміємо макро- та мікроекономічні параметри діяльності підприємства з урахуванням фактору часу, т.б. цей показник відображає не ситуаційні, а довготривалі стосунки й тому належить до стратегічних характеристик. Проявляється безпосередньо через зміну її рівня (інтенсивності) в часі, є наслідком дії сукупності суб'єктивно-об'єктивних чинників та оцінюється з позиції внутрішньо-зовнішнього середовища підприємства на ринку.

#### **Література:**

1. Вавилов О. О. Предпринимательство как объект социально-экономического исследования: автореф. дисс. на соискание наук, степени канд. соц. наук: спец. 22.00.03 – экономическая социология и демография. М., 2008. 23 с.
2. Годящев М. О. Ключові властивості ділової активності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13 (2). С. 66-70.
3. Мардар Д. О. Важливість підвищення економічної активності підприємства. *Управління економічними процесами на макро- і мікрорівні: проблеми та перспективи вирішення: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених*, 11–12 квітня 2014. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. С. 253-255.

## **СТАЛІЙ РОЗВИТОК БАЗОВИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ УТВОРЕНЬ**

У сучасних умовах децентралізації особливої актуальності набуває проблема розбудови ефективної системи управління фінансами територіальних громад. Унаслідок прийняття змін до Податкового кодексу України та Бюджетного кодексу України суттєво розширені фінансові можливості місцевого самоврядування. Відповідно до норм чинного Бюджетного кодексу України (ст. 97, 99, 100, 102, 103-2, 103-4 і 108) на сьогодні бюджети ОТГ мають прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом у формі: базової дотації; реверсної дотації; освітньої субвенції; медичної субвенції; субвенції на формування інфраструктури ОТГ; субвенції на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій; інших субвенцій та дотацій, якщо є підстави для надання та отримання відповідних міжбюджетних трансфертів; коштів Державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) (фінансування інфраструктурних проектів).

Як зазначається в численних офіційних джерелах [4], досвід реформ показав, що вже на першому етапі у 2015 р. добровільно об'єдналися лише 6,8% міських, селищних та сільських рад. Понад 10 % створених у 2015 р. об'єднаних територіальних громад мали чисельність населення менше 3 тис осіб, що ставить під сумнів їх самоврядну дієздатність.

У січні-вересні 2016 р. процес створення об'єднаних громад уповільнився, процесом об'єднання було охоплено всього 8,1% міських, селищних і сільських рад. У 2016 бюджетному році певне фінансове стимулювання об'єднаних територіальних громад здійснювалося через цільові субвенції на формування інфраструктури громад у відповідності до розроблених планів їх соціально-економічного розвитку, а також з коштів Державного фонду регіонального розвитку. Усі об'єднані територіальні громади, у яких 25 жовтня 2015 року відбулися вибори, у 2016 фінансовому році вийшли на прямі міжбюджетні відносини з державним бюджетом [1].

На внаслідок внесення змін до Бюджетного та Податкового кодексів зроблено практичні кроки в напрямі бюджетної децентралізації, відбулися суттєві зміни у міжбюджетних відносинах та наповненні місцевих бюджетів за рахунок перерозподілу джерел податкових надходжень між різними рівнями системи. Але більш детальний аналіз можливих наслідків реалізації деяких механізмів вказує на те, що вони також стримують розвиток ОТГ і створюють загрозу їх фінансовій спроможності.

Так розмір субвенції на формування інфраструктури ОТГ є розрахунковою величиною, яка залежить від площі території ОТГ та чисельності сільського населення, яке на цій території проживає. Отже ОТГ, до складу яких входять не тільки сільські, а й міста, не отримують фінансування на розвиток інфраструктури міст, що стримує розвиток громад.

Інші дві субвенції – на здійснення заходів щодо соціально-економічного розвитку окремих територій та кошти ДФРР залежать від рішень спеціальної Комісії, що створюється при відповідному міністерстві, яке є головним розпорядником цих коштів. Це, свідчить про наявність суб'єктивізму у процедурі їх надання. Крім того вони надаються не тільки ОТГ, а й обласним, районним бюджетам та містам обласного значення [2].

Верховна Рада у 2014 році прийняла зміни до Бюджетного кодексу і систему балансування було замінено системою бюджетного вирівнювання, що передбачає

горизонтальне вирівнювання податкоспроможності територій залежно від рівня доходів на одного мешканця, що досягається впровадженням механізму базової та ревесної дотації.

Неефективним також є механізм фінансування природоохоронної діяльності. Серед проблем, на вирішення яких необхідно зосередити управлінський вплив є такі: вдосконалення механізми використання екологічного податку (його постійно отримують тільки ті ОТГ, на території яких розташовані великі промислові підприємства); впровадження механізму акумуляції коштів екологічного податку ОТГ з метою їх ефективного використання за цільовим призначенням; забезпечення надходження частини податку за використання надр державного значення до бюджету ОТГ, оскільки надкористування спричиняє екологічні збитки на місцевому рівні.

Існує необхідність впровадження низки додаткових податків, а саме а) з підприємств, яким підпорядковуються місця утилізації чи зберігання відходів, що розташовані в межах громади, б) за використання природних ресурсів місцевого значення – територій лісового і водного фондів, видобуток корисних копалин місцевого значення (пісок, щебінь, родючий ґрунт, торф тощо), у випадку вивезення їх за межі району [3]. Податкова база формує підстави до визначення ефективності реформи адміністративно-територіального устрою, що відбувається в Україні з 2015 року. Однак, податкове навантаження на базовому територіальному рівні не враховує феномен екосистемних послуг. Звернемось до трактування послуг екосистем. Найбільш поширеним сьогодні є трактування послуг екосистем, запропоноване у звіті МЕА (2005): «це вигоди, які люди отримують від екосистем». Врахувати вартість екосистемних послуг для базового територіального рівня – важлива стратегічна задача, вирішення якої має перспективне значення для різних аспектів розвитку громад, зокрема, з капіталізацією місцевих ресурсів та відображенням процесу капіталізації у макроекономічних показниках та формуванні бюджетоформуючої бази.

#### **Література:**

1. Горошкова Л.А., Волков В.П., Хлобистов Є.В., Кутик В.В. Прогностичні моделі фінансового регулювання бюджетів територіальних громад. *Економічний вісник університету: Збірник наукових праць учених та аспірантів*. Переяслав–Хмельницький: Переяслав–Хмельницький державний педагогічний університет ім. Г.Сковороди. 2019. № 42. С.179-190. URL: <https://economic-bulletin.com/index.php/journal/article/view/573/602>. (дата звернення 19.03.2020).

2. Горошкова Л.А., Волков В.П., Карбівничий Р.О. Нова загроза фінансовій стійкості об'єднаних територіальних громад. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Северодонецьк: СЧУ ім. В.Даля; Київ: Університет «Крок», 2018. № 1 (65). С. 5-16.

3. Горошкова Л.А., Хлобистов Є.В., Трофимчук В.О. Фінансові механізми сталого використання територіальних ресурсів природно-господарських систем. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*: збірник наукових праць. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2018. № 18. С.275-284. URL: <http://tpa.pstu.edu/article/view/180117/180061> (дата звернення 19.03.2020).

4. Портал «Децентралізація». Децентралізація дає можливості. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення 19.03.2020).

Чоні І. В.  
студент;  
Гук О. В.  
канд. екон. наук, доцент;  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ В ФАРМАЦЕВТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Між виробничими підприємствами, ланцюжками поставок, маршрутами доставки і, звичайно ж, самими пацієнтами існує безліч джерел даних і все більш широкий вибір інструментів для їх використання. Пацієнти, фармацевтичні компанії та оператори ланцюжків поставок можуть отримати більшу вигоду з впровадження Інтернету речей в ширшому масштабі.

Інтернет речей - це структура, в яку входять фізичні об'єкти, на яких встановлені датчики. Поряд з датчиками, речі, програмне забезпечення, електроніка та підключення до Інтернету також доступні для Інтернету речей. Це робить їх розумними завдяки обміну інформацією з аналогічними підключеними компонентами.

Інтелектуальні пристрої відіграють важливу роль від спонукання пацієнтів приймати правильну кількість ліків в потрібний час до створення багатих потоків даних в реальному часі, які можуть революціонізувати розробку нових методів лікування і самих ліків [1].

Люди, які працюють в фармацевтиці, повинні уникати збоїв активів за всяку ціну. Контроль якості безпосередньо впливає на здоров'я і безпеку клієнтів. Але є й інші проблеми, такі як довговічність машин. Безліч потенційних проблем, які можуть виникнути на виробничих підприємствах, таких як надмірне напруження, знос або пошкодження обладнання, корозія чи псування хімічних речовин або витоку і багато іншого. Забезпечення безпеки споживачів і збільшення терміну служби обладнання - дві причини, за якими фармацевтичні компанії вибирають Інтернет речей. Завдяки вбудованим датчикам і цифровим панелям обслуговування, компанії можуть отримати глибоке уявлення про працездатність і ефективності машини, знаходити і усувати проблеми до примусового відключення і забезпечувати безпеку споживачів.

Перехід до випереджувальних моделей технічного обслуговування машин дає безліч переваг. З одного боку, це виключає непередбачені простої і спрощує планування обслуговування машини в робочий час. Моніторинг машин і окремих деталей на предмет зносу також допомагає фахівцям максимально продовжити термін їх служби в порівнянні з заміною до того, як вона буде потрібна, як при традиційному профілактичному обслуговуванні. Капсули з лікарськими препаратами з неправильним дозуванням або медичне обладнання з неоптимальними стандартами якості - це всього лише два можливих результати, коли не використовуються операційні дані для створення системи прогнозного обслуговування. Вартість відкликання ліків, медичного пристрою або протеза може досягати сотень мільйонів доларів навіть до судових розглядів і врегулювання.

В процесі транспортування ліків і медичних пристроїв, вологість, температура і навіть тиск повітря - це лише деякі з умов, які вимагають контролю, щоб гарантувати, що фармацевтичні препарати не псуються і медичні пристрої не піддаються ризику. Очевидно, що невідповідності температури та інших параметрів в кулерах, складських приміщеннях і транспортувальних коробках вимагають автоматичного і негайного виявлення і складання звітів, щоб уникнути можливого лиха.

Відстеження доставки Інтернету речей на основі розташування і хмарний моніторинг також дають компаніям попередження, якщо рух, погода або інші фактори можуть призвести до затримки транспортних засобів. Якщо їм необхідно переправити вантаж в належним чином обладнане устаткування для тимчасового зберігання, щоб уникнути псування, дистриб'ютори краще, ніж будь-коли, готові прийняти такий виклик, поки не стало надто пізно.

Є дві основні області, де Інтернет речей надає нові інструменти для догляду за пацієнтами:

1. Розробка індивідуальних ліків, які працюють з фізіологією і станом окремих пацієнтів.
2. Розгортання пристроїв спостереження за пацієнтами

У кожній з цих областей, збір даних і аналітика надають нові способи управління, моніторингу та поліпшення деяких найбільш важливих процесів в більш широкій галузі охорони здоров'я [2].

Проте багато компаній, які починають використовувати інтелектуальні технології з ентузіазмом, можуть зіткнутися з проблемами. За деякими оцінками, майже три чверті цих проєктів провалилися. Часто це пояснюється наявністю трьох причин: організації занадто багато уваги приділяють технологіям, вони забувають про пацієнта і не мають чіткої комерційної спрямованості та напрямку.

У разі необхідності підключення пристроїв, часто розробники зосереджують увагу на дизайні навколо конкретної хвороби або заснованого на можливостях технології. Дизайн, орієнтований на людину, вимагає орієнтації в першу чергу на особу. У випадку з фармацевтикою це означає

знайомство з пацієнтом, його способом життя, системами підтримки, культурою і тим, як він отримує доступ до охорони здоров'я.

Фармацевтичні компанії повинні почати будувати картину того, як пацієнти управляють своїм станом в контексті їх повсякденного життя. При проектуванні, командам, які займаються інноваціями в області фармацевтики, також необхідно розробляти свій спосіб життя і враховувати роль фахівців і осіб, які здійснюють догляд за собою. Команди повинні бути готові по-справжньому зануритися в досвід пацієнта і зрозуміти кожен аспект того, де і як технологічне рішення може вписатися в повсякденне життя пацієнтів і поліпшити її [3].

В кінцевому рахунку, інтелектуальний пристрій повинен мати сильне економічне обґрунтування, щоб воно могло мати довгостроковий успіх. Це може здатися очевидним, але світ Інтернету речей рясніє підключеними пристроями і технічними запусками, які зазнали невдачі. Для фармацевтичного бізнесу пристрої, які автоматизують функції, економлять гроші, підвищують ефективність і полегшують життя, будуть найпростішими бізнес-кейсами для створення і впровадження. Вони також, швидше за все, виявляться найбільш ефективними в своїх вимогах. В контексті фармацевтики вони, ймовірно, включають пристрої, які потенційно можуть поліпшити дотримання пацієнтом плану лікування, забезпечити раннє попередження про вихід симптомів з-під контролю або безперешкодно передавати показання артеріального тиску / рівня цукру в крові / холестерину на загальну панель інструментів пацієнта. Розробка розумних технологій може бути дорогою. Тому, фармацевтичні компанії завжди повинні враховувати можливість, у раз необхідності замінити даний пристрій на іншу альтернативу.

Двома найбільшими перешкодами в успішному розгортанні Інтернету речей є застарілі технології і величезні розміри компанії, що може створити перешкоди в процесі прийняття і поширення гнучкої корпоративної культури, що підтримує швидке створення прототипів і розробку нових цифрових продуктів і послуг. З точки зору структури, нелінійні системи без кордонів вимагають відкритості та функціональної сумісності для масштабування. З практичної точки зору, виконавчим директорам і старшим керівникам доведеться набагато більше довіряти своїм технічним командам і підтримувати експериментальну культуру.

Фармацевтичні компанії, як правило, звикли працювати в ізоляції один від одного, з дещо відособленим культурою робочого місця. Однак складність технології Інтернету речей і взаємопов'язана природа великих даних означають, що у компаній набагато більше шансів на успіх, якщо вони захочуть працювати з іншими організаціями, як в своїй галузі, так і за її межами, і досягти набагато більшого [4].

Вцілому ННДКР в фармацевтичній галузі вітчизняних підприємств зменшується в процесі довготривалих досліджень, що в свою чергу зменшує заявки на корисні моделі та винаходи [5].

Через відсутність прозорості фармацевтична галузь може бути не в змозі забезпечити безпечну і надійну розробку і поширення ліків в рази. Це призводить до безлічі негативних результатів, включаючи відмову від наркотиків, втрату доходу або навіть жорстоке поводження з пацієнтами.

Фармацевтичні компанії повинні вирішити нагальну проблему: як домогтися більшого контролю над своєю діяльністю на підприємствах і за їх межами, щоб залишатися конкурентоспроможними, оптимізувати час виходу на ринок, уникати затримок при доставці і скорочувати відходи. Все це одночасно покращуючи їх ліки і допомагаючи більш широким групам пацієнтів з більш високою ефективністю.

Це, звичайно, непросте завдання. Однак нова ера Інтернету речей, що передбачає підключення на зовсім іншому рівні, готова надати фармацевтичним компаніям інструменти для протистояння ринковому попиту. Інтернет речей об'єднує навколишнє середовище, людей, обладнання та ланцюжки поставок в одну структуру, підвищуючи маневреність, безпеку і рентабельність операцій фармацевтики.

#### **Література:**

1. Chapter 7 - Internet of Things in pharma industry: possibilities and challenges. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128195932000078>. (accessed 18 March 2020).

2. Nichols Megan Ray. How Can the Pharmaceutical Industry Benefit From the IoT?. URL: <https://theiotmagazine.com/how-can-the-pharmaceutical-industry-benefit-from-the-iot-972b95f8e8e9> (accessed 18 March 2020).

3. Steiner James. IoT could transform the pharma industry through these steps. URL: <https://www.europeanpharmaceuticalreview.com/article/106638/iot-could-transform-the-pharma-industry-through-these-steps/>. (accessed 18 March 2020).

4. Shugalo Inga. The role of IoT in pharma manufacturing and distribution. URL: <https://www.pharmaiq.com/manufacturing/articles/the-role-of-iot-in-pharma-manufacturing-and-distribution> (accessed 18 March 2020).

5. Гук О.В., Чоні І.В. Проблеми впровадження інновацій у фармацевтичній галузі. В *Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій»* 18 грудня 2019, м. Київ, КПІ. URL: <http://ktpe-conf.kpi.ua/proc/article/view/191224> (дата звернення: 18.03.2020).

## РОЗВИТОК ТА ОСОБЛИВОСТІ СВІТОВОЇ КОРПОРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Проблема корпоративної відповідальності, як відомо, вперше була висунута на початку ХХст. американським підприємцем, великим філантропом Ендрю Карнегі. Поняття соціальної відповідальності він пов'язував з благодійністю і милосердям, підкреслюючи при цьому головний принцип «допомагай тому, хто здатний допомогти собі сам». Істотний вплив на розвиток теорії і практики соціально відповідального бізнесу надав революційний рух в 1918 р. в Німеччині та інших європейських державах. Страх змусив США і Європу задуматися над вирішенням соціальних проблем і зниженням соціальної напруженості в суспільстві. У 1920-і - 1930-і рр. в умовах економічної кризи і великої депресії в США розробляються і реалізуються соціально орієнтовані програми і проекти в рамках реформ Ф. Д. Рузвельта, відомих як «новий курс».

Пізніше, вже в кінці 1960-х - початку 1970-х рр. в США, Великобританії, Японії та Німеччині формується концепція соціально відповідального бізнесу, основний зміст якої зводився до наступного. Бізнес повинен не тільки дбати про прибуток та сплати податків, які розподіляються державою на вирішення соціально значущих проблем, а й розділити з суспільством відповідальність за соціальну несправедливість, економічну нерівність та екологічні проблеми, беручи участь в економічній адаптації соціально незахищених верств населення, охорони навколишнього середовища [1].

Кінець ХХ ст. характеризується масовим рухом великого бізнесу в напрямку соціальної відповідальності. Справа в тому, що прихильність до соціальної відповідальності забезпечує крупним компаніям лояльне ставлення споживачів та інших цільових груп громадськості. За даними MORI (Міжнародного інституту досліджень ринку і громадської думки), в 1998 р. 30% британців купували продукцію компаній, які вважалися соціально відповідальними, а 28% - бойкотували продукцію соціально безвідповідальних виробників. За даними американської Conference Board, в 1999 р. дохід соціально відповідальних компаній на інвестований капітал був на 9,8% вище, ніж у конкуруючих компаній, які не виявляли себе як соціально відповідальні. Дохід же з активів таких компаній перевищував на 3,55%, а прибуток - на 63,5%. Увага громадськості до соціально відповідальних компаній продовжує зростати і в ХХІ ст.

У багатьох європейських державах в ранг закону введені запити держорганів на предмет корпоративної соціальної звітності. Такі закони прийняті в Данії, Швеції, Норвегії, Голландії, Франції і Великобританії.

Відмінною рисою європейської моделі є висока роль органів державної влади в процесі розвитку КСВ.

У британській моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) велику роль відіграє ініціатива приватного сектора економіки. Але увагу держави і суспільства до цього питання не менше, ніж в інших європейських країнах. Це підтверджується тим, що в британському уряді існує посада міністра з КСВ, а газета Times щотижня публікує індекси соціальної відповідальності корпорацій.

Особливістю КСВ в США є те, що компанії вважають за краще адресну підтримку нужденних замість філантропічної участі в благодійних фондах. Роль держави в системі корпоративної соціальної відповідальності тут куди менше, ніж в Європі.

У Канаді особлива роль приділяється програмам підвищення якості робочих умов для персоналу, зниження виробничого травматизму, а також шкідливого впливу виробництва на здоров'я співробітників.

У безлічі країн Європейського союзу на компанії офіційно покладено функції обов'язкового медичного страхування працівників, їх пенсійного забезпечення, а також природоохоронної діяльності та ін. Правова база КСВ в Європі досить широко розвинена і має різні рівні: наднаціональний, національний і місцевий. Вона ґрунтується на Загальній декларації прав людини, рішеннях всесвітніх самітів і т.п.

В наші дні посилюється регулювання КСВ за допомогою залучення сторонніх учасників, таких як некомерційні організації, профспілки, представництва міжнародних асоціацій, які сприяють інтеграції КСВ в сферу публічної політики [2].

В Європі є кілька десятків наукових центрів з дослідження і реалізації програм соціальної відповідальності. Великі корпорації починають розглядати взаємодію з суспільством як інструмент для пошуку нових бізнес-можливостей. Найчастіше це реалізується у вигляді створення експертних та громадських рад; включення до рад директорів незалежних членів громадських палат; реалізації соціально або екологічно спрямованих проектів спільно з некомерційними організаціями.

Для багатьох компаній привабливість КСВ часто пов'язана з отриманням реальних економічних вигод. Внаслідок того що КСВ підвищує привабливість бізнесу для потенційних інвесторів, компанія прагне потрапити в такі міжнародні рейтинги, такі як індекс Доу - Джонса зі сталого розвитку (Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) і загальноєвропейський DJSI STOXX) і, відповідно, підвищити вартість своїх акцій на ринку. Даний індикатор відображає зміну вартості акцій компанії з урахуванням економічних, екологічних та соціальних показників.

Яскравим прикладом прояву корпоративної соціальної відповідальності в сучасному світі в умовах глобалізації може служити організація Product Red (RED).

Установа укладає договори з великими корпораціями про безоплатне пожертвування засобів для допомоги хворим на СНІД. За 10 років було зібрано 350 млн дол. США. Основною ідеєю є продаж партнерами організації продуктів червоного кольору, від реалізації яких частина прибутку йде цієї організації. Головними партнерами є такі транснаціональні корпорації, як Apple, Bank of America, Coca-Cola, Starbucks, Gap, Facebook, Google та ін.

Наприклад, Apple, одна з найбільш інноваційних компаній світу, яка займається комп'ютерами і програмним забезпеченням, крім партнерства з Product Red, щорічно витрачає значну частину прибутку на власні корпоративні проекти. У звіті за 2015 року вона представила основні напрямки своїх соціальних програм (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні напрямки соціальних програм компанії Apple

Соціальна програма	Заходи
Підтримка місцевих громад	Глобальна волонтерська програма, основним завданням якої є залучення співробітників до волонтерства
Навчання працівників	280 000 працівників взяли участь у програмах підвищення кваліфікації та закінчення різних курсів
Здоров'я працівників і безпеку	Програма Apple Supplier EHS Academy, метою якої є поліпшення стану здоров'я і умов роботи співробітників компаній-постачальників. У програмі взяли участь 240 організацій і 270 000 працівників
Екологія: - споживання енергії - переробка відходів	Apple - єдина компанія, яка була винагороджена Clean Energy Index of 100% відповідно до Greenpeace`s Clicking Clean Report. Компанія пропонує програми з переробки в 99% країн, де вона веде бізнес

Джерело: [3]

Ще один технологічний бізнес-гігант - IBM - активно застосовує принципи корпоративної соціальної відповідальності. Компанія почала проводити політику охорони навколишнього середовища ще в 1971 р її програми захисту клімату на планеті та ефективного використання ресурсів включають в себе:

- заходи боротьби з парниковим ефектом;
- зниження шкідливих відходів при виробництві комп'ютерів і корекція коефіцієнта їх потужності;
- інвестування в розробки поновлюваних ресурсів, застосування їх в своєму виробництві;
- підвищення ефективності логістики;
- розробку енергоефективних продуктів і центрів обробки даних.

Зарубіжні корпорації встигли досягти досить високого рівня соціальної відповідальності, так що можна з упевненістю стверджувати, що їх програми виходять за рамки національних інтересів і зачіпають проблеми загальносвітового масштабу.

Таким чином, можна зробити висновок, що соціальна відповідальність бізнесу в різних країнах має свої особливості в області участі держави і розвитку пріоритетних завдань КСВ.

Процес глобалізації, що охопив практично всі сфери діяльності людини, зачіпає і корпоративну соціальну відповідальність. Тому область КСВ транснаціональних корпорацій отримує загальносвітовий масштаб.

#### Література:

1. Кричевський Н. А., Гончаров С. Ф. Корпоративна соціальна відповідальність. М.: Дашков і Ко, 2007. 195 с.
2. Китчин Т. Корпоративна соціальна відповідальність. Менеджмент сьогодні. 2013. 24 с.
3. Apple Supplier Responsibility 2014 Progress Report. URL: <http://research-methodology.net/apple-corporate-social-responsibility-csr/> (дата звернення 23.03.2020).

Науковий керівник: к.е.н., доц. Манаєнко І.М.



## ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ: ЗОВНІШНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Зовнішнє середовище формує умови, які впливають на функціонування економіки держави, зокрема діяльність підприємства. Якщо говорити про зовнішні фактори не прямого впливу, які ми зараз спостерігаємо по всьому світу – пандемія COVID-19, це в першу чергу виклик та загроза соціально-політичному та економічному устрою людства. Суспільство не готове до таких змін, проте бізнес має на меті не тільки зменшити свої втрати, а й перетворити ці загрози та виклики на зону свого росту.

Складна ситуація в суспільстві в першу чергу залежить від економічного рівня розвитку тієї чи іншої країни, від соціальної відповідальності кожного громадянина. Бізнес є взірцем та драйвером економіки будь-якої країни.

Розвиток ІКТ та digital в умовах 4-ї промислової революції дає велику кількість інструментів та механізмів гнучкого, адаптивного управління в умовах пандемії. Звісно, бізнес який пов'язаний з нематеріальними товарами та послугами швидше й дешевше зреагує на виклики та імплементує новий додатковий інструментарій управління компанією.

Проте, якщо ми говоримо про промислові підприємства, рівень автоматизації та інновацій «бажає» бути кращим, треба говорити про мінімізацію ризиків на основі тих бізнес-процесів, які можливо перевести на дистанційну роботу.

Система управління персоналом є однією з головних підсистем управління підприємством. Людські ресурси – це головна конкурентна перевага сьогодення.

Те яким чином держави врегульовують та керують розповсюдження вірусу, говорить не лише про вартість людського життя, а й про розуміння зменшення наслідків для економіки країни в цілому.

Дистанційна робота чи remote дає шанс підприємству не зменшувати обертів своєї економічної діяльності, а лише адаптивно пристосовуватися до зовнішній викликів та загроз світу. Remote це не щось нове, це лише форма роботи та комунікації співробітників, керівництва та стейкхолдерів.

Значна кількість підприємств в сфері ІТ працюють саме на основі дистанційної форми. Потрібно говорити саме про форму роботи співробітників, а не про аутсорс персоналу. Оскільки цінності компанії, її корпоративна культура не завжди, а частіше всього не розповсюджується на аутсорсерів.

### **Які переваги дає remote [1]:**

1. Більш продуктивніший робочий день (співробітник сам може регулювати свій графік за умови проведення всіх стратегічних сесій з партнерами та керівниками);
2. Ефективне використання часу та проведення тільки необхідних зустрічей;
3. Зменшення впливу відволікаючих факторів (крадії часу тощо);
4. Розподіл задач, ріст продуктивності;
5. Можливість адаптації робочого місця під свої потреби та смак.

Можливості від **remote** для компанії:

1. Залучення спеціалістів не залежно від місця проживання.
2. Більший вибір кандидатів за ціною нижчою ніж на місцевому ринку праці.
3. Безпечність ведення діяльності (фізична, економічна, політична).
4. Результат, а не процес (не оманливе почуття перебування на робочому місці).
5. Якість життя корелює з продуктивністю.

Безперечно зміна форми організації роботи та робочого процесу потребує не лише зміни бізнес-процесів та комунікації підприємства, а й особистої відповідальності та готовності адаптуватися до умов дистанційної роботи.

На що потрібно звернути увагу працівнику, якого перевели на **remote форму**:

1. Сон (працівнику потрібно організувати свій режим сну, а головне час на відновлення режиму в умовах самоізоляції).
2. Харчування (звісно, питання збалансованого харчування стоїть одним з головних, крім того це режим споживання їжі. Оскільки в умовах, коли можна дуже швидко перекусити чи спожити щось смаченьке, дуже підвищується ризик збільшення маси тіла, а головне зниження працездатності та погіршення сну).
3. Робоче місце (працівники, які працюють на фрілансі чи дистанційно одразу влаштовують місце для ефективної роботи. Проте для працівника, який працював в офісі, це гостре питання постає одразу з банальної наявності столу та стільці. Значна кількість компанії в умовах карантину, прислухається до побажань своїх переведених працівників на дистанційну форму, зокрема купуючи

зручні офісні стільці. Так це додаткові витрати, проте це речі, які є базовими для ефективної роботи та здоров'я співробітників. Відповідальність не лише на папері, а й вчинками та розумінням нагальних базових потреб).

4. Технології (безумовно, значна кількість ІТ програм та апікацій використовується, проте не завжди вони є звичними для всіх. Зараз ми бачимо тотальну зуміфікацію, хоча є й інші більш надійні платформи для організації онлайн-конференцій, а головне зі збереженням конфіденційності та надійності цих записів).

5. Правила в роботі (начебто банальні речі, проте на дистанційній роботі та гнучкому графіку дуже розпливається робочий та особистий час. Відправлення повідомлень чи дзвінки в не робочий час тощо дуже демотивує, а головне нервує співробітників. Це питання в першу чергу повинно бути врегульоване керівництвом, котре сформулює графік роботи, час на отримання відповіді на запит, прописати хто за що відповідальний, а головне центри отримання тієї чи іншої інформації).

6. Правила в сім'ї (напевно це одно з найгостріших питань, які постають перед працівником. Як організувати свій графік роботи, взаємодію з родиною в такий час. Вести правила розділення обов'язків, обмежень щодо використання техніки чи зберігання документів).

7. Безпечність (конфіденційність інформації, нарад чи переговорів в умовах remote постає на першому плані. Виконання своїх обов'язків може проходити дома чи в кафе чи в іншому місці де безпека, а головне нерозповсюдження комерційної таємниці дуже важко зберегти)

8. Культура (культура спілкування, переписки та взаємодія з колегами, партнерами та колегами. Особливо, коли є значна різниця в часі).

А головне, що всі HR процеси потребують перегляду за умов remote.

Можна говорити про етапи розуміння та переходу на дистанційну роботу компанією та її керівництвом:

1. Без підготовки, не розуміння що виклик суспільства та самоізоляція не питання тижня, двох. Підприємство не адаптувалося до зовнішніх викликів та загроз, не підготувала базу та своїх співробітників до дистанційної роботи.

Робота ведеться працівниками за рахунок власник активів та розуміння процесу ( свій телефон, зв'язок, комп'ютер тощо). Звісно якщо ми говорим про рекрутерів, більшість яких працює саме дистанційно, то це не відноситься до них.

2. Перенесення офісу до дому. Значна кількість підприємств в умовах пандемії саме на цьому етапі.

Проте проблеми офлайну так само зберігаються (значна кількість дзвінків, нарад, листів не інформативного характеру, відволікання). А головне графік роботи аналогічний, що потребує встановлення різних програм для відстеження чи працівник працює дома чи ні.

3. Адаптація. Керівництво, швидко приймає рішення та адаптується. Головним чином за рахунок впровадження додаткового програмного забезпечення чи пристроїв (мікрофони, софт, спеціальне обладнання, ксерокс, шредер, виплати на зв'язок тощо), які забезпечують ефективну комунікації. Крім того, приходить розуміння асинхронної комунікації, що працівник може відповісти не одразу, а через деякий час. В таких умов, вагомість спілкування чи дзвінка значно зменшується в порівнянні з написанням тексту.

4. Асинхронна комунікації.

Можна сказати, що це найвищий рівень розвитку управління бізнес-процесами саме під кутом стратегічності. Оскільки продуктивність не корелює з присутністю, а кількість витраченого часу з ефектом. Велика кількість компанії, які розробляють та впроваджують інновації саме на цьому етапі.

Система управління персоналу, безпосередньо формується в процесі формування стратегічного шляху компанії, її цілей та умов діяльності.

Відповідно, за умов впровадження чи переходу на remote, HR відділ повинен розробити систему навчання чи поліпшення умінь та навичок співробітників відповідно до їх рівня володіння ними.

Можна сформулювати дві основні групи навичок, які актуалізувалися, це навички дистанційної роботи (remote skills) та цифрової роботи (digital skills), тобто: тайм-менеджмент; самостійність; організація своєї роботи в умовах самоізоляції; робота з технічними та інформаційними засобами та програмами; письмова комунікація; автоматизація.

Дистанційна форма організації робочого процесу для підприємств України в значній мірі є викликом, який може нести як втрати так і можливості для зростання. Криза дає можливість поглянути зі сторони, та вийти на ринок оновленим, з чітко сформованою онлайн стратегією просування свого продукту, а головне репутацією.

#### **Література:**

1. Pritula M. Организация удаленной работы сотрудников. URL: <https://pritula.academy/remote> (Accessed 20 March 2020)

---

**MANAGEMENT OF  
INTERNATIONAL BUSINESS  
IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION**

---

---

**МЕНЕДЖМЕНТ  
МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

---

**Kutlu Ergün,**  
*PhD,*  
*Balikesir University*  
*International Relations Research and Application Center Balikesir,*  
*Balikesir, Turkey*

### **PURCHASING PRIORITIES OF EXPENSIVE PRODUCTS: A SURVEY AMONG UNIVERSITY STUDENTS IN TURKEY AND UKRAINE**

This study was conducted among university students in Turkey and Ukraine in order to identify factors that can influence purchasing expensive products. The study also aimed to determine whether there is a relationship between gender and purchasing expensive products. The result concludes that the quality and durability of the product are especially important in purchasing expensive products. On the other hand, the study shows that there is a correlation between gender and purchasing expensive products for comfort among only for Turkish students. This study might be useful for producers aiming to increase the product amount and quality as well as consumer loyalty.

Consumer perceptions always rely on comparisons between different stimuli (Gutsatz and Heine, 2018). Individuals sometimes want to pay more money to the products which are believed to provide prestige. In particular, having prestige is important for clothing shopping (Jin, Sternquist and Koh, 2003). But the price of consumption is not equal across all countries. Consumption is more expensive in countries with high per capita income (Murphy, 2013).

People behave as if the value of their time is higher when they purchase a more expensive goods (Azar, 2011). On the other hand, purchasing behavior of consumers on expensive products may be influenced by an individual's purchasing power as well as emotions. Consumers generally use all the information available before they decide to purchase products. In addition, expensive products cannot be bought by anyone, and they have some advantages over inexpensive products. Generally, there is a belief that expensive products have good quality worth buying. Although the purchase of expensive products involves very complex processes, individual and cultural differences are important determinants affecting purchasing behaviors.

This study is based on an online survey. The survey questionnaire was formulated by the author of this study and shared on social media using Google online hosting platform. Totally 223 students participated in the survey, and only 186 students at bachelor degree were included in the study. The correlation and descriptive statistics was used for data analysis.

Figure 1 shows students' purchasing behaviors of expensive products. Most of the students from Ukraine (73.9%) purchase expensive products because they have better quality. The percentage of this item is smaller for Turkish students (64.3%). 60.2% of Ukrainian students prefer to purchase expensive products because they think that expensive products last longer than inexpensive products. On the other hand most Turkish students (72.4%) think that expensive products last longer and they prefer to purchase them. 47.7% of students from Ukraine purchase expensive products for being comfortable; and 48.9% of Ukrainian students prefer to purchase them for receiving good value. On the other hand, 52.0% of Turkish students states that they purchase expensive products because of they are comfortable; and 43.9% of them prefer to buy expensive products for their good value.

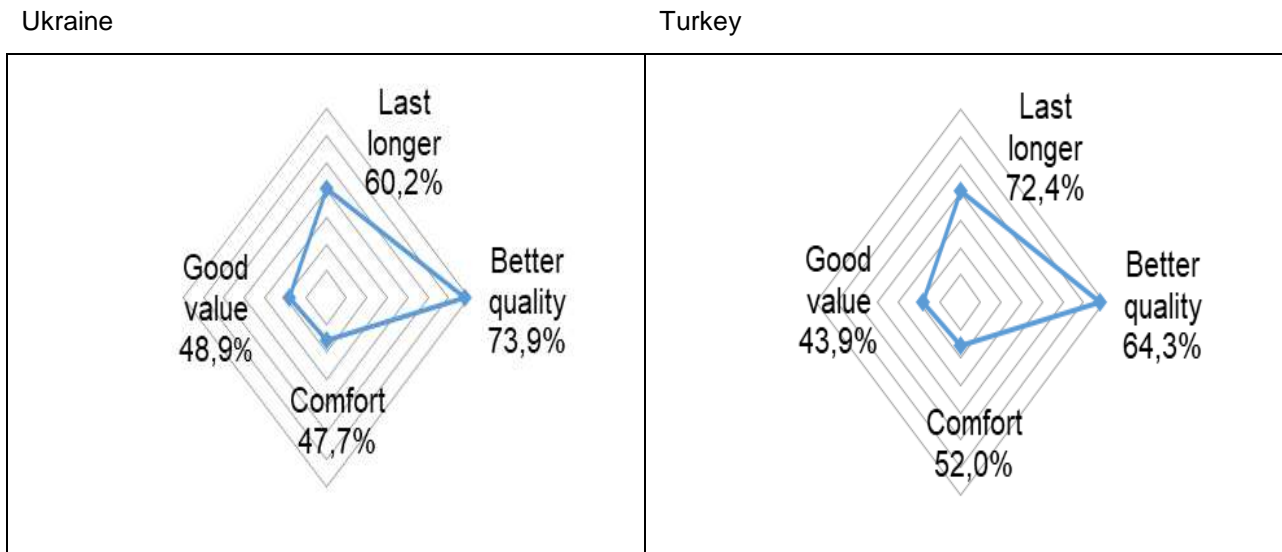


Figure 1 – Purchasing priorities of expensive products

Table 1 represents the correlation result for gender. For Turkish students, there is a correlation between gender and purchasing expensive products for their comfort ( $p < .01$ ). There is no correlation among Ukrainian students.

Table 1 – Descriptive statics and correlation for gender

Country	Variable	N	M	SD	Last longer	Better quality	Comfort	Good value
Ukraine	Male	24	1.77	0.44	.02	.08	.29**	.14
	Female	64						
Turkey	Male	42	1.57	0.49	.07	.10	0.2	.03
	Female	56						

\*\* $p < .01$

The study concludes that there are two main reasons of purchasing expensive products of most of the students from Ukraine and Turkey: Perceived belief on using the product for a long time (last longer) and quality level (better quality) of expensive products. The study also concludes that there is a correlation between gender and purchasing expensive products for their comfort in terms of Turkish students. It can be say that apart from the price, especially quality, durability and comfort are important determinants that might affect to purchase expensive products.

#### References:

1. Azar O. H. Do Consumers Make Too Much Effort to Save on Cheap Items and Too Little to Save on Expensive Items?: Experimental Results and Implications for Business Strategy. *American Behavioral Scientists*. 2011. № 55(8). P. 1077-1098. <https://doi.org/10.1177/0002764211407902>
2. Gutsatz M., Heine K. Is luxury expensive? *J Brand Manag.* 2018. № 25. P. 411-423. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0089-1>.
3. Jin, B., Sternquist, B., Koh, A. (2003). Price as hedonic shopping. *Family and Consumer Sciences Research Journal*. 2003. № 31. P. 378-402. <https://doi:10.1177/1077727X03031004003>
4. Murphy, D. Why are Goods and Services more Expensive in Rich Countries? Demand Complementarities and Cross Country Price Differences. The University of Michigan, Discussion Paper No. 636. 2013. URL: <http://fordschool.umich.edu/rsie/workingpapers/Papers626-650/r636.pdf>

**Pichugina M.**  
*PhD,*  
*Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,*  
*Kyiv, Ukraine;*  
**Okreglicka M.**  
*Assoc. Prof., PhD,*  
*Czestochowa University of Technology,*  
*Czestochowa, Poland*

## SKILLS FOR EUROPEAN BUSINESS DEVELOPMENT IN DIGITAL ERA

Digital Advanced Era is gaining momentum today. There are objective reasons, significant advantages, and serious business challenges. The ongoing digital transformation creates some of the largest economic, political and social challenges for the European Union. Despite new opportunities, it is frequently perceived as a threat to traditional business models, current organizational structures, and well-established business operations. Economic question about the competitiveness and capabilities in new technologies are linked to needs of skills and knowledge developing in Europe. It is an incredible for exploring the processes. For Ukrainian researchers, this issue may be interesting in the context of the European integration and understanding of digitalization processes in the EU, comparing them with Ukrainian realities, and identifying possibilities for benchmarking of the European experience. The main aim of the paper is to focus on the skills necessary to managers to operate in a digital era.

There are no doubts that the nature of work changes, new jobs emerge while others disappear, so people need to gain new skills. Approximately 30% of the current jobs in the European Union may disappear over the next 25 years with the emergence of new professions requiring advanced digital skills [1]. Therefore, a critical element in the digital economy is to define and to acquire skills for business development in digital era. We are trying to focus on the skills critical for the EU's growth and mitigation of losses caused by the digital transformation (by cloud computing, big data, the Internet of Things and artificial intelligence).

An important factor to be taken into consideration is the fact that the society is not fully aware of the real situation. Digital business (or digital era, digital transformation) is taken for almost granted. But in reality the digital economy is highly concentrated in two countries (USA and China):

- 50% of global spending on IoT
- more than 75% of the cloud computing market
- 75% of all patents related to blockchain technologies [2].

Moreover:

- about 10 % of the EU labour force has no digital skills;
- 35 % of the EU labour does not have basic digital skills;
- about 28 % of the EU's internet users have no software-related skills [1].

Also it is important to understand that digital skills which can be defined as abilities to use digital devices, communication applications, and networks to find information are (to some extent) basic or consumer skills that are mechanically honed and do not require serious intellectual effort. While digital skills also mean abilities to manage information, it is a higher level skill, but it is still a basic skill in the digital age. The shift of value creation towards digital platforms, new security and standard solutions, big data usage and data quality call for more complex skills. According to UNCTAD Digital Economy Report 2019, the expansion of the Internet of Things and various data-driven business models will require specialists who can convert big data into information and knowledge that are:

- data scientist;
- data engineers;
- data architects and data visualizers [2].

And we're focusing on the ability to use business opportunities including the increasing amounts of data. These require broader skill sets, skills to combine analytical, software and information systems with business. Data analysts and scientists also need to be business savvy to help enterprises capture business opportunities from their analyses. Multiple skills that combine sound technical skills with entrepreneurial skills and vertical and business process management expertise are particularly important [3].

It is noteworthy that only 12% of EU enterprises used big data in 2018, 9% of EU enterprises - in 2016 [3]. That is, 88% and 91% did not use. Accordingly, the issue is not only about to capture business opportunities but skills to see the existing opportunities at least. That is why the EU awareness campaigns were oriented on alert the real picture:

– WATIFY - launched in 2014 with the goal to push people towards concrete action to create their digital start-up, or digitally transform their business;

- e-Skills for jobs and growth – launched in 2014 with an idea to strengthen competences and e-leadership;
- Start Up Europe Initiative to strengthen the environment for Web Entrepreneurs to start and stay in Europe.

In 2018, the vast majority (92 %) of EU enterprises with at least 10 persons employed used the internet 77 % of EU enterprises have a website. In 2018, 1 in 5 EU enterprises employed ICT specialists; the percentage of large enterprises employing ICT specialists (75 %) is more than 4 times higher than that for SMEs (18 %) [3]. The difference in big data and Internet usage statistics may be explained by an understanding of the benefits and personal routine of the latest one in life. Once upon a time, such breakthrough and unusual things became household. And big data or the Internet of Things are not conscious, and it is impossible to build a business model on the obscure.

That is a problem for the leaders of European companies in understanding the potential of artificial intelligence or data analytics. It is not just about that Europe needs an additional 20 million early stage entrepreneurs to close the gap with the US and China, but also about a high intensity of utilization of novel digital technologies (social, big data, mobile and cloud solutions) to improve business operations, invent new models in three directions:

- ability to reach out and partner with customers more effectively;
- inner processes;
- business models - the way value is created, delivered and captured.

The digital transformation from a European management angle should include strategic vision how to combine analytical, software and information systems with business. Skills for European business development in digital era refers to leadership in the new era, it does not matter traditional or digital business – the reality is changing in general.

The skills for European business development must combine:

- ICT user skills to apply systems as tools in support of own work. It can be common software tools or specialised tools supporting business functions within industry;
- skills required for researching, developing, designing, strategic planning, managing, producing, consulting, marketing, selling, integrating, installing, administering, maintaining, supporting and servicing ICT systems;
- business skills correspond to the capabilities to exploit opportunities provided by ICT; to ensure more efficient and effective performance of different types of organisations; to explore possibilities for new ways of conducting business and organisational processes; and to establish new businesses [3].

A little different set of skills is proposed by publication “E-Leadership Digital Skills for SMEs” of the EC [4]:

- strategic leadership skills to lead inter-disciplinary staff, and influence stakeholders across boundaries (functional, geographic);
- business savvy: innovate business and operating models, delivering value to organisations;
- digital savvy: envision and drive change for business performance, exploiting digital technology trends as innovation opportunities [4].

To summarize, it should be noted that the new era creates opportunities for all businesses, the question is to see these opportunities and successfully use them. Entrepreneurship and business may not be fundamentally changing at any time, but the tool usage requires understanding, if not details, so the overall potential and range of capabilities of this tool. In the digital age, digital skills (both basic and complex) are understanding how to use the tool. On the other hand, the strategic leadership skills and the business savvy.

#### References:

1. Digital Economy and Society Index (DESI) 2019. URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-economy-and-society-index-desi-2019> (accessed 25.03.2020).
2. UNCTAD (2019). Digital Economy Report 2019: value creation and capture: implications for developing countries (United Nations publication, New York). URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_en.pdf) (accessed 26.03.2020).
3. Eurostat, Digital economy and society statistics – enterprises. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises#Access\\_and\\_use\\_of\\_the\\_internet](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises#Access_and_use_of_the_internet) (accessed 25.03.2020).
4. e-Leadership Digital Skills for SMEs. URL: [http://eskills-lead.eu/fileadmin/promote/documents/eleadership\\_digital\\_skills\\_fin.pdf](http://eskills-lead.eu/fileadmin/promote/documents/eleadership_digital_skills_fin.pdf) (accessed 25.03.2020).



## FEATURES OF RISK MANAGEMENT IN THE FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Any business activity is accompanied by risk. The unstable political and economic situation in the country causes an increase in the level of risk and increases its role in the economic activity of the enterprise. In the current crisis conditions of the Ukrainian economy, the problem of increasing risks is quite urgent.

Nowadays, in the process of carrying out economic activity, every enterprise faces certain risks, which increase significantly when entering foreign markets, because when interacting with foreign entities of the world economy, there are risks inherent in the economy of other countries, therefore, for effective business in the conduct of the foreign economic activity. It is necessary to take into account the likelihood of risk situations.

Risks in foreign economic activity are possible adverse events that can occur, which can result in losses and property losses for the FEA participant [2].

Based on the analysis of scientific sources it is possible to allocate the following 8 types of risks in foreign economic activities [3]:

- country risk (sovereign risk) - characterizes the impact of the political and socio-economic situation in the country market where it operates, the company;
- customs risk arises in the implementation of customs clearance procedures (problems in the preparation of documents and their presentation to the customs broker, the prohibition of the export of goods abroad, as well as the risk of violation of customs legislation);
- currency risk associated with significant changes in exchange rates between the contract date and date of implementation of the importer for payment under the contract, as well as possible inflation, leading to depreciation of the national currency against the currency of the contract;
- risks of international marketing occur due to the implementation of ineffective marketing activities in foreign markets (bad choice of the target segment, inefficient methods of promotion of goods is impractical to establish prices for the company's products);
- risks of international transport (transport risk), include difficulties with shipping (the force majeure, the probability of damage to the goods during transport, unprofessional forwarding activities);
- the risk of international contract - related losses due to improper contract, the existence of false or unprofitable items (loss due to non-compliance with delivery time, packaging and labeling, the discrepancy of the quantity and quality of the goods the terms of the contract);
- risks associated with foreign counterpart imply the unreliability and dishonesty of partner (fraudulent organizations, front companies);
- risks international competitive environment is characterized by the presence in the international market strong competitors, which impede the functioning on the market of the enterprises with low competitiveness.

Risk management is the process of organizing the work on prevention of possible risks, development of effective techniques for eliminating negative consequences of their occurrence with the aim of providing the competitiveness and stable management. After analyzing the classification of risks inherent in industrial enterprises, was formed the algorithm of risk management arising from the conduct of foreign economic activities (Fig.1). The stage of risk identification involves the determination of the number and determine what risks may arise in the implementation of industrial enterprise foreign trade activities.

An important step in the management of foreign trade risks is to assess the level of risk, due to the fact that effective risk management must first be analyzed and assessed.

After the risk assessment defines the methods, means, and instruments by which it becomes possible to risk management in the enterprise.

The next step is to implement the decision and applying the developed tools and methods.

The final phase of risk management involves the assessment of the effectiveness of completed actions on risk management, monitoring, and control.

In the implementation of foreign economic activity by eliminating some of the risks the company faces new. In this regard, risk management is a closed process in which control over again is the stage of identification and other steps.

The risk management process cannot be considered without appropriate tools with which it is possible to develop a set of measures and methods of influence on risk, which arises in the process of implementing the activities of the organization.

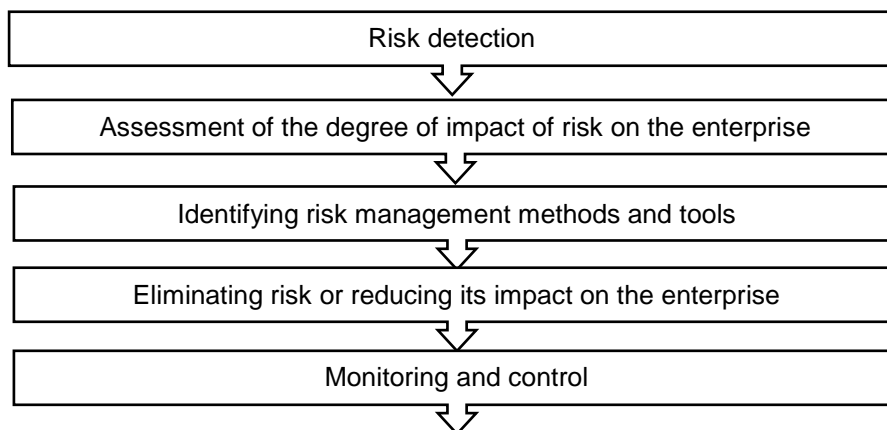


Figure 1 – Algorithm of management of foreign trade risks in the enterprise [4]

The main methods of risk management:

The limitation is one of the most frequently used risk management tools is to develop standards that establish upper and lower limits of the use of borrowed funds, the loan to the buyer and the use of highly liquid assets.

Coating loss out of current income is characterized by insignificant financial losses, the company offset the lost funds due to current profits.

Covering the risk from the reserve Fund of the company is that the company forms due to the working capital reserve Fund which will be allocated part of the funds to cover the financial losses associated with the occurrence of various risks.

Self-insurance provides for the establishment by the company of its own reserve funds, but cover mostly homogeneous risks.

Risk insurance involves the transfer of liability for risks from the company of the policyholder to the insurance company for a fee – the premium. The insurance company creates its own Fund at the expense of insurance payments.

Diversification, in this case, is understood as a consistent, planned activity of the company aimed at increasing the specificity of its functioning, implementation of new ways of doing business and attracting other financial assets for further investment, by an allocation of investments.

Localization of risks is used when there is a possibility to determine accurately the nature of risk and its causes. This method can be attributed to the creation of venture capital enterprises; the creation of separate units for implementation of risky projects; a joint venture with other companies.

Risk hedging is a set of measures aimed at reducing certain financial risks and obtaining certain guarantees for the success of future transactions. Basically hedging is used to minimize costs when fluctuating market rates using options, futures, forwards and swaps [1].

Therefore, we can conclude that any kind of activity is associated with a very large amount of risk affecting the performance of the same activity, and when entering the international markets, all these risks are increased many times over.

Choosing and using a risk management method requires serious consideration of the current economic situation and the existence of certain conditions. The need for businesses to enter new markets is very high today, and risk is an integral part of foreign economic activity. Therefore, enterprise managers must anticipate potential risks and be able to manage them effectively.

#### References:

1. Дегтярева О. И. Управление рисками в международном бизнесе: учебн. пособ. М.: МГИМО–Университет МИД России, 2006. 272 с.
2. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства Навчальний посібник. К.: Знання, 2006. 462 с.
3. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» / Укладач Н.Є. Стрельбіцька. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 81 с.
4. Крамаренко В.И., Онищенко К.Н., Твердохлебов Н.И. Управление внешнеэкономическими рисками в условиях глобализации / под общей ред. В. И. Крамаренко. Симферополь: ДИНАЙПИ, 2010. 354 с.

**Scientific supervisor:** Prof., Doctor of Economic Sciences Dergachova V.

## ТОРГІВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО КРАЇН ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

Сучасний індустріалізований світ рухається до суспільства ризику, в якому фокус економічної політики зміщується з вирішення економічних проблем розвитку у бік усунення небезпек, загроз для розвитку суспільства. Серед основних загроз сучасності, які визначатимуть перспективи розвитку світового господарства, особливо слід виділити зростання торговельної ескалації у світі, погіршення фінансової стабільності, кліматичні зміни, поширення тероризму.

Ризики посилюються, а колективні засоби врегулювання не спроможні їх вирішити. Геоелектрична та геополітична напруга у світі постійно зростає, загострення конфронтації між основними гравцями світового ринку (перш за все, США та КНР) ще більше посилює ризиковість глобального середовища. Світ став не тільки мультиполярним, а й мультиконцептуальним [1,с.21], руйнівні зміни якого мають пролонговану тривалість, оскільки пов'язані із труднощами у вирішенні етично чутливих питань, таких як права людини, посилення тиску на багатосторонні механізми врегулювання суперечок, зростанням націоналізму у світовій політиці.

Гарантування безпеки – функція кожної держави, оскільки військову безпеку може забезпечити саме держава. Ресурсне забезпечення військової безпеки можливо за умов успішного економічного розвитку, а сама економіка стає джерелом і військової безпеки, і національного багатства у цілому Д.Нанто [2]. Однак методи, які використовують національні уряди задля забезпечення національної безпеки, суттєво відрізняються.

Національна безпека кожної країни є важливою складовою у системі міжнародної безпеки в цілому, відповідно, наявність спільних інтересів визначатимете напрями міжнародного співробітництва країн, розвиток інтеграційної взаємодії між ними. Важлива роль у формування глобальної системи безпеки належить міжнародним організаціям, діяльність яких спрямована на гармонізацію взаємовідносин між країнами, трансформацію інтересів кожної країни у спільні (глобальні інтереси). Фактично, тільки шляхом міжнародного співробітництва можливе вирішення проблем, що набули транснаціонального масштабу, у тому числі невійськового характеру. Мова йде про розв'язання проблем, що виникають у наслідок загроз нетрадиційного характеру[3,с.13-15], які викликають напруженість у соціумі, мають на нього мультикативний вплив.

Посилення ризиків розвитку світового господарства трансформує торговельно-економічні політики країн, змінюються інструменти регулювання зовнішньої торгівлі задля забезпечення національних інтересів. Односторонні зміни тарифного регулювання зовнішньої торгівлі, впроваджені з боку США, суттєво вплинули на торговельно-економічні відносини, а подальше посилення торговельної напруги призвело до значних руйнівних наслідків. Фактично, мова йде про розвиток багатостороннього механізму регулювання торговельно-економічних відносин в умовах невизначеності]. У світі відбувається поширення ідей ліберального економічного патріотизму, спрямованого на забезпечення більшої незалежності, досягнення збалансованого економічного розвитку, покращення національного добробуту.

Національні уряди активно проводять цілеспрямовані політики задля забезпечення більш справедливих результатів розподілу [4], у тому числі використовуючи різноманітні інструменти захисного, стимулюючого, дискримінаційного та рестрикційного характеру, динаміка яких щороку зростає (рис.1).

За даними Global Trade Alert, починаючи з листопада 2008 року урядами різних країн було імплементовано 17650 інтервенцій. Найбільш поширеними серед інструментів регулювання стали субсидії (7382), експортні заходи (включаючи експортні субсидії) (3714), тарифні обмеження (2422) тощо. Найбільшу кількість обмежувальних заходів було застосовано з боку Китаю, США, Німеччини, Індія тощо. Галузевий аналіз застосування обмежувальних торговельних інструментів виявив, що найбільша кількість захисних інструментів була реалізовано по відношенню до продукції металевої та сталеливарної продукції, транспортних засобів, органічної хімії. Як наслідок, світова торгівля стає менш вільною, так, за період с початку 2017 р. і до 15 листопада 2019 р. впроваджені урядами країн

торговельні заходи сприяли спотворенню світової торгівлі на 40%. Подібні дії спричиняють зрушення не тільки в активностях бізнесу у торговельній сфері. Значних змін набувають й інвестиційні плани бізнесу, який відтерміновує їх реалізацію, що, у свою чергу, впливатиме на загальноекономічну динаміку.

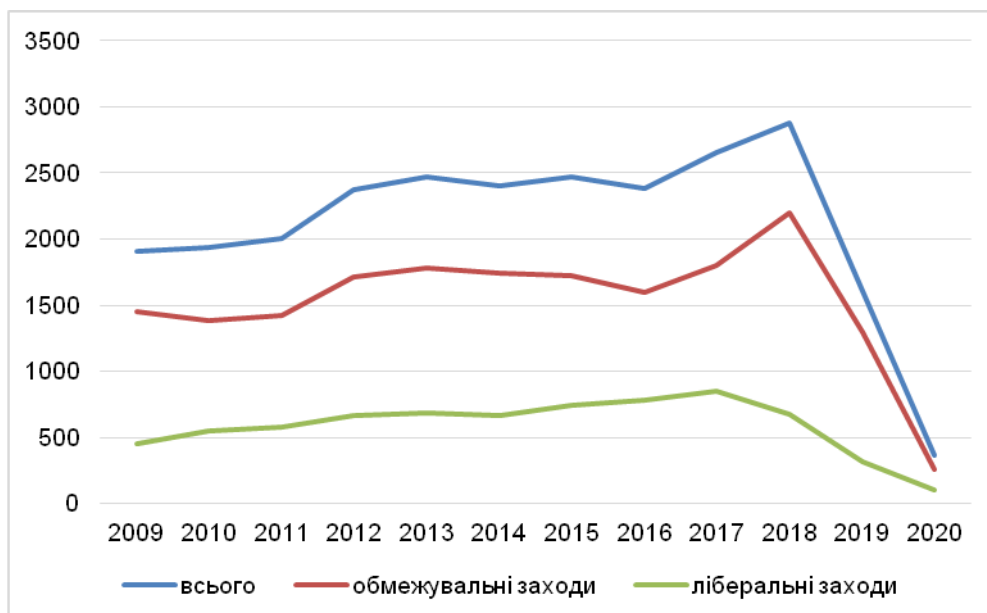


Рисунок 1 - Заходи торговельного регулювання, що впроваджено країнами світу

Таким чином, в сучасних умовах глобального середовища, які характеризуються невизначеністю, зростанням торговельної напруженості, фінансовою дестабілізацією, посиленням конфронтації у світі для забезпечення розвитку національних економік національні уряди використовують широкий інструментарій методів неопротекціонізму задля зменшення асиметричного розподілу переваг та нівелювання дисбалансів.

Потенціал лібералізації тарифних інструментів вичерпується, а від так, посилення протекціонізму у подальшому буде відбуватись через розширення нетарифних обмежень. Зростання торговельних тарифів негативно впливатиме на попит на капітальні товари, зменшення обсягів інвестування, загальноекономічну динаміку.

#### Література:

1. The Global Risks Report 2019 14th. World Economic Forum:web-site. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2019.pdf) (accessed 10.04.2020).
2. Nanto D. K. Economics and National Security: Issues and Implications for U.S. Policy. Congressional Research Service. 2011. URL: <https://www.fas.org/sgp/crs/natsec/R41589.pdf> (accessed 15.04.2020).
3. Caballero-Anthony M. Understanding Non-traditional Security // Introduction to the Non-Traditional Security Studies. A Transnational Approach / M. Caballero-Anthony (ed.). London : Sage Publications, 2016. P. 3–19.
4. Gunnella V., Quaglietti L. The economic implications of rising protectionism: a euro area and global perspective. 2019. Vol.3. URL: <https://hbr.org/2019/12/what-happens-when-antitrust-and-protectionism-cycles-collide> (accessed 12.04.2020).

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІЙ РИНОК

Сучасна геополітична ситуація, пов'язана з економічним спадом, обумовлює пошук нових і розширення існуючих зовнішніх ринків збуту для експорту продукції. Кожне підприємство при виході на зовнішній ринок і здійсненні зовнішньоторговельної діяльності послідовно проходить ряд організаційних, економічних, виробничих і комерційних процедур. Діяльність підприємства зі створення конкурентного продукту, потенційно можливого для його експортної поставки на зовнішній ринок, містить ряд напрямків і дослідницьких дій.

Одним з основних є аналіз потенційних зовнішніх ринків збуту і їх порівнянність з національним ринком. На даному етапі розробляється стратегія підприємства з експорту продукції, яка в подальшому буде закладена в середньострокові і довгострокові програми розвитку організації [4].

Всю сукупність можливих дій, що здійснюються на підприємстві з метою виходу на зовнішній ринок, можна об'єднати в понятті «процес виходу на зовнішній ринок». Процес включає ряд стадій, які кожен учасник проходить в певній послідовності виходячи із специфіки своєї діяльності [2, с. 117].

Суть підходу до вдосконалення та оптимізації процесу виходу підприємства на зовнішні ринки на основі дослідження порівнянності ринку полягає в необхідності комплексної організації даного процесу з включенням в нього всієї сукупності можливих дій потенційного експортера в сучасних умовах з урахуванням їх важливості і причинно-наслідкового взаємозв'язку. Важливим початковим етапом в зв'язку з цим є формування переліку потенційних зарубіжних ринків збуту продукції, його детальний аналіз і вивчення. Основні об'єкти аналізу і вивчення міжнародних ринків з метою порівняння наступні:

- 1) ринкове макросередовище (демографічне, економічне, політичне тощо);
- 2) вимоги закордонного ринку до споживчих властивостей товару;
- 3) рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- 4) фактори привабливості зарубіжного ринку (економічні, технологічні тощо);
- 5) ємність зовнішнього ринку, характер і еластичність попиту;
- 6) рівень світових цін і тенденції їх зміни;
- 7) ступінь і характер ринкової конкуренції;
- 8) форми роботи на зарубіжному ринку, посередницьких угод, торгівлі тощо [1].

Після чіткого визначення, з якими країнами з початкового списку вітчизняний виробник вважає за краще вести зовнішньоторговельне співробітництво, слід вивчити обставини роботи на ринку іноземного партнера, тонкощі законодавчого регулювання галузі, в тому числі процесу реєстрації виробів, вимог щодо сертифікації та інших бар'єрів для виходу на ринок з позицій порівнянності з кон'юнктурою національного ринку. Далі необхідна розробка концепції освоєння іноземного ринку і реалізації збуту. Як відомо, в міжнародному маркетингу є декілька способів виходу на певні ринки різних країн. Вибір способу, яким користуватиметься підприємство базується на результатах. Напрямок розробки міжнародної збутової політики є визначення найбільш підходящого співвідношення коштів і напрямів, необхідних для забезпечення максимальної ефективності процесу виходу компанії на зовнішній ринок.

Наступний етап - пошук іноземного контрагента - проводиться в залежності від результатів кон'юнктурного аналізу та маркетингових досліджень. Якщо підприємство має невеликий досвід у зовнішньоторговельній діяльності, ймовірним виходом може стати залучення посередника (дилера в іноземній державі).

Виходячи з вищевикладеного пропонується комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки, яка може бути адаптована до будь-якого специфічного напрямку зовнішньоторговельної діяльності (рис. 1). Існує дуже багато підходів до організації процесу виходу підприємства на потенційні зовнішні ринки. Однак в більшості своїй вони або акцентовані на загальному розумінні ведення зовнішньоторговельної діяльності, не маючи на увазі розділення її на окремі складові, або частково розкривають його елементи (пошук клієнта, застосування маркетингового аналізу доцільності угоди, укладення контракту), або поглиблено досліджують тільки одну складову процесу виходу на зовнішній ринок, наприклад маркетингову. Як приклад можна привести реактивний і проактивний підходи [3. С. 39-40]. Прихильники реактивного підходу вважають, що підприємства вибирають пасивну позицію в очікуванні випадкових замовлень і вдаючись до суто базові (мінімальні) дії укладаючи зовнішньоторговельний договір. Прихильникам проактивного підходу більш властиві активізація пошуку нових ринків і їх сегментація, що включає як упор на особистий досвід менеджера, так і на проведені маркетингові дослідження.

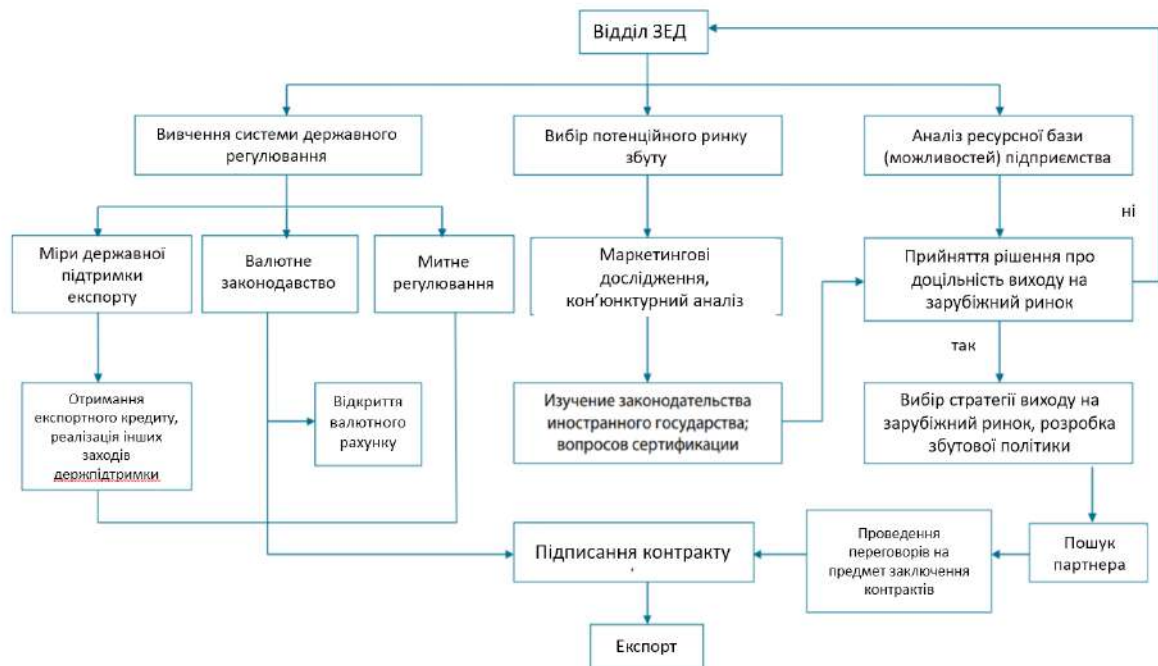


Рисунок 1 - Комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки  
Джерело: власна розробка

У сукупності ці підходи вимагають певного об'єднання і вдосконалення з метою збільшення їх практичної значущості для підприємств, а також оптимізації процесу виходу підприємств на зовнішній ринок. З огляду на це представлена вище комплексна схема виходу підприємства на зовнішні ринки поєднує в собі три укрупнені базові складові: 1) вибір потенційного ринку збуту; 2) аналіз ресурсної бази (можливостей) підприємства; 3) вивчення та ефективне використання системи державного регулювання проведення зовнішньоторговельної угоди.

Подібний підхід дозволяє враховувати не тільки зовнішні фактори (маркетингові) при виборі потенційного партнера, а й внутрішні, залежні від самого підприємства (конкурентоспроможність продукту; ресурсна база підприємства; можливість залучення заходів державної підтримки).

Українські підприємства постачають за кордон значну номенклатуру товарних позицій. Ця продукція може мати як короткий, так і тривалий технологічний період виготовлення і експлуатації. В окремих випадках на загальну конкурентоспроможність продукції впливають фактори, характерні для тієї чи іншої галузі економіки. Наприклад, особливості виробництва продукції, необхідність поставки специфічних витратних матеріалів, систематичного сервісного обслуговування, наявність мережі збуту продукції тощо. З цим пов'язана і практика кооперації фірм зі створення або спільного використання мереж збуту або технічного обслуговування. В окремих випадках фірма, яка не має доступу до мережі збуту або технічного обслуговування, не здатна придбати стійку клієнтуру для своєї продукції.

Таким чином, вихід на зарубіжний ринок є комплексний процес, що складається з різних етапів, що включають створення конкурентоспроможного продукту, вибір країни і проведення маркетингових досліджень, пошук контрагента, розробку збутової політики тощо. Сьогодні всі ці функції лягають на підрозділи ЗЕД і на маркетингові відділи підприємств. Проблеми, які виникають на будь-якому з вищезазначених етапів, можуть привести до відмови підприємства від виходу на той чи інший зовнішній ринок. У зв'язку з цим особливо важливо наявність зрозумілого науково обґрунтованого процесу виходу на зовнішній ринок, з грамотним розподілом функцій і повноважень між різними структурними підрозділами підприємства.

#### Література:

1. Зятькова Є. В., Полякова О. Б. Міжнародний маркетинг та його роль у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Студентський науковий форум: матеріали VII Міжнар. студентської електронної науч. конф.* URL: [www.scienceforum.ru](http://www.scienceforum.ru). (дата звернення 22.03.2020).
2. Иванов І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. М.: ИНФРА-М, 2011.
3. Перський Ю. К., Новикова П. В. Інтернаціоналізація української компанії: роль і завдання менеджерів. *Вісник ПНИП. Соціально-економічні науки.* 2012. № 16 (41). С. 39-40. URL: [www.vestnik.pstu.ru](http://www.vestnik.pstu.ru). (дата звернення 22.03.2020).
4. Шеховцева Л. С. Конкурентоспроможність регіону: фактори і метод створення. *Маркетинг в Україні і за кордоном.* 2001. № 4. URL: [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru). (дата звернення 22.03.2020).

Науковий керівник: д.е.н., проф. Дергачова В.В.

## РОЗВИТОК ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

На сучасному етапі економічного розвитку України сфера енергетичної безпеки, і безпосередньо енергоефективність є одним із пріоритетних напрямків енергетичної політики України. Однак, розвиток цього напрямку потребує значних грошових та ресурсних затрат, а також планомірного впровадження сучасних енергозберігаючих систем. Складне становище закупівлі енергоносіїв спонукає до широкого застосування альтернативних джерел енергії, з визначенням основних проблем.

*Енергонезалежність.* В зв'язку з малим забезпеченням української промисловості альтернативними джерелами енергії, Україна потрапила в ситуацію залежності від вугілля, газу, з інших держав, що дозволило їм маніпулятивно ставитися до потреб української держави. Таким чином, енергонезалежність України пов'язана з малою зацікавленістю українських та міжнародних фінансово-промислових груп у вкладання коштів в українські проекти з альтернативної енергетики [1].

Але, важливим є те, що Україна має вдале територіальне розташування з точки зору енергетики:

1) Вітрова енергетика, так як на 85 % Україна – це рівнинна територія, то значну частину потреб промисловості в майбутньому вона може забезпечити.

2) Сонячна енергія. Сонячною енергією, можна забезпечити житлові будинки, інститути, школи, садочки, лікарні і т.д.

3) Водна енергія. Підприємства, що прилягають до водних басейнів, можуть забезпечуватися енергією, що виробляють ГЕС [2].

*Приклади використання альтернативної енергетики.* Технічно можливий сумарний потенціал нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії в Україні дорівнює близько 78 млн тон цінового палива на рік:

- Вітроенергетика — 24.6 млн тон (31,4%);
- Мала гідроенергетика (2,9%);
- Сонячна енергетика (6,3%);
- Біоенергетика (27,1%);
- Штучні горючі гази та метал шахтних родовищ (16,9%) [3].

Серед основних видів нетрадиційної енергетики в Україні вирізняють:

- Біогазова енергія;
- Мала теплоенергетика;
- Вітроенергетика;
- Мала гідроенергетика;
- Використання шахтного металу [4].

Запаси нетрадиційних джерел енергетики Україна єдина в Європі країна котра володіє родовищем циркону, що є третім за величиною у світі. Ці ресурси дають змогу Україні долучитися до міжнародної співпраці з розробки нової екологічно безпечної енергетики та автомобільного транспорту 21 сторіччя. Низька енергоефективність обмежує конкурентоспроможність вітчизняних виробників і негативно впливає на торговий баланс України, адже Україна змушена імпортувати великі обсяги викопних енергоносіїв з Росії та Туркменістану. З метою зменшення залежності України від імпортованих енергоносіїв потрібно впровадити енергоефективні технології та забезпечити більш широке застосування поновлюваних джерел енергії [1].

*Оцінка інвестиційного клімату* відображає несприятливий рівень, що включає дві причини:

- Корупція;
- Економічна незахищеність.

Україна повинна максимально виключити корупційну складову, щоб інвестори були впевнені, що вкладені кошти не будуть виведені в офшорну зону. На рівні законодавства обов'язково потрібно створити Міністерство альтернативної енергетики. Туди можна запросити міжнародних фахівців, в якості консультантів. Це можуть бути інженери та економісти з Німеччини, Франції, Японії та королівства Нідерланди.

Вся відновлювана енергетика розподілена на дві групи:

1) електроенергія, щодо якої законом установлений гарантований мінімальний «зелений» тариф (енергія вітру, сонця, біомаси та малих ГЕС);

2) електроенергія, на яку гарантований мінімальний «зелений» тариф не поширюється. «Зелений» тариф встановлюється Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сфері енергетики (НКРЕ), виходячи з аналізу витрат на будівництво й утримання електростанцій [8].

Електроенергія, вироблена з біомаси, підлягає продажу з урахуванням гарантованої мінімальної ставки «зеленого» тарифу.

Із 01.04.2013р «зелений» тариф поширюватиметься також на біомасу тваринного походження та біогаз. При цьому «зелений» тариф надаватиметься лише за умови, що біомаса (біогаз) утворені з відходів [4].

Україні потрібна стабілізація стосунків у сфері альтернативної енергетики, гармонізація з законодавством ЄС. Необхідно виконати заходи спрямовані на підвищення енергонезалежності в незамінних сферах, таких як енергетичне забезпечення лікарень, шкіл, дитячих садків.

Першочергово потрібно прийняти антимонопольні законопроекти в сфері альтернативної енергетики, при цьому не забороняючи мілким господарствам її використовувати.

Також необхідно мотивувати молодих спеціалістів спрямовуючи їх потенціал на пошук стратегії енергетичної трансформації та розбудови енергонезалежної економіки. Україна має потужний потенціал, потрібно запроваджувати основи енергоефективності як обов'язкову дисципліну у ВНЗ. Але потрібно усвідомити, що перехід на рейки енергонезалежності може відбутися не раніше ніж 3-4 випуски магістрів (20-25 років).

Важливо врахувати той факт, що потрібно забезпечити фахівців у сфері енергетики при переході на інші джерела її отримання, роботою, так як даний перехід зачепить вугільну промисловість.

Головним фактором на який потрібно опиратися при переході це максимальна ефективність використання людського ресурсу.

Загальний річний технічно досяжний енергетичний потенціал відновлюваних джерел енергії становить близько 98 млн. тонн умовного палива. Вітчизняними машинобудівними підприємствами може бути виготовлене обладнання як для реконструкції та відновлення гідроелектростанцій, так і спорудження малих гідроелектростанцій [5].

За даними Міжнародного енергетичного агентства (IEA) та Державного агентства з енергоефективності у останні 5 років в Україні встановлено об'єкти відновлювальної енергії потужністю у майже 4000 МВт, це допомогло отримати інвестиції на 3,3 мільярда євро [6]. 100 проєктів з екологічної енергетики вже завершені, і ще понад 100 перебувають у стадії планування.

Загальна потужність електростанцій, що працюють на відновлювальних джерелах в Україні наразі складає 3,63 гігавата, з яких 2,6 — сонячні електростанції [7].

Варто зауважити, що на сьогодні "зелений" тариф в Україні є одним з найвищих у світі, а законодавчо закріплені умови інвестування та виробництва "зеленої" енергії є досить конкурентними порівняно з іншими країнами Європи.

Очевидно, що зазначені нововведення суттєво вплинуть на енергоринок України. Не виключено, що такі зміни виявляться позитивними в плані створення більшої конкуренції серед виробників електроенергії, що, в свою чергу, призведе до зниження вартості електроенергії для кінцевого споживача. Водночас стверджувати, що всі ці зміни матимуть позитивний вплив, досить важко.

#### Література:

1. Основи енергоефективності — <https://formula.kr.ua/osnovi-energoefektivnosti/> (дата звернення 12.03.2020).
2. Закон України Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2020 року (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2011, № 26, ст. 218).
3. Нова енергетична стратегія України до 2035 року: «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність».
4. Стимулювання відновлюваної енергетики в Україні за допомогою «зеленого» тарифу. Консультативна програма IFC в Європі та Центральній Азії.
5. Перспективи альтернативної енергетики в Україні — <https://zet.in.ua/news/perspektivi-alternativno%D1%97-energetiki-v-ukra%D1%97ni/> (дата звернення 10.03.2020).
6. Відновлювана енергія. Чи може вона «перезарядити» Україну? — <https://www.radiosvoboda.org/a/30230756.html> (дата звернення 12.03.2020).
7. Обсяги виробництва «зеленої» енергетики — <https://hromadske.ua/posts/obsyagi-virobnictva-zelenoyi-energetiki-v-ukrayini-vid-pochatku-roku-zrosli-majzhe-vdvichi> (дата звернення 12.03.2020).
8. Альтернативна енергетика: міжнародний досвід, проблеми та перспективи в Україні — [https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine\\_article/EA009783](https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA009783) (дата звернення 11.03.2020).



## ВПЛИВ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

Протягом років головним пріоритетом України полягало у повномасштабній інтеграції з Європейським Союзом. Метою нашої держави було формування основних передумов, які необхідні для набуття країною членства в ЄС до 2020 р. Тому коли країна отримала членство це призвело до розвитку не тільки держави, а також підприємств, організацій, установ. Тривалий період співробітництва України та ЄС вже посприяв формуванню комплексних інструментів, їх використання повинен стати підґрунтям сталого економічного зростання і розвитку на рівні не тільки держави, а трансформації всіх суспільних сфер та впровадження євростандартів задля зростання якості та рівня життя населення нашої країни.

Економічні передумови євроінтеграції:

- зростання обсягів традиційного експорту сільськогосподарських товарів в ЄС в результаті безмитного доступу для українських сільськогосподарських товарів у рамках тарифних квот;
- зростання обсягу поставок товарів і послуг українськими підприємствами згідно з контрактами в рамках державних закупівель для країн ЄС;
- підвищення рівня конкуренції у сфері закупівель, перерозподіл державних ресурсів на користь більш ефективних компаній, особливо малих та середніх, які за умови дотриманням принципу недискримінаційності учасників зможуть отримати доступ до процедур закупівлі [1].

Євроінтеграція сьогодні займає особливе місце у сфері міжнародних економічних відносин України, що підтверджується його визначальною роллю у світовій політичній системі, наявністю досягнень у соціально-економічній сфері, які свідчать про ефективність стратегії, яку обрали західноєвропейські країни, а також про ефективність механізмів та методів інтеграційного процесу, покращення, а також зростання кінцевих результатів підприємства [2].

Високий розвиток економіки є один з найбільш важливих чинників, які сприяють розвиткові євроінтеграційних процесів, адже відсутність високорозвиненого потенціалу національного промислового комплексу не є можливими торгівля та внутрішньогалузева кооперація. Так, як Україна вступила на шлях євроінтеграції, для багатьох підприємств це було необхідно для того щоб забезпечити зміцнення виробничої потужності, а не її створення.

Як держава-член ЄС Україна має нагоду ефективно переконувати інші держави у слушності власної позиції щодо багатьох питань, які розглядаються на рівні ЄС, що дозволяє долучитись до формування його внутрішньої та зовнішньої політики і більш ефективно реалізовувати національні пріоритети. Для підприємств, і взагалі для України, згідно цього погляду, євроінтеграція є можливою та перспективною як з її боку, так і з боку Європейського Союзу. Економічним підґрунтям євроінтеграції України є те, що спеціалізація та кооперація виробничої галузі пов'язує країн-партнерів одна до одної. В разі, коли різні країни поєднані у спільному технологічному ланцюзі, їх відносини будуть надзвичайно міцними та стійкими [4].

Відкриваються нові можливості для підприємств, вони починають підвищувати свою якість і тим самим продукція, яка надходить країнам-партнерам має іншу вартість, більшу ніж на території України. За рахунок цього виграють усі країни, зростає рівень продуктивності праці та значно зменшуються витрати при здійсненні ЗЕД. Найбільш визначальним економічним підґрунтям євроінтеграційного курсу України стала перспектива створення зони вільної торгівлі.

Україна має змогу отримати інші переваги від співробітництва з ЄС за допомогою через створення нових робочих місць в країні та, головним чином, зменшення залежності вітчизняного енергетичного ринку від енергоносіїв російського виробництва. Зростанням актуальності енергетичного складника цього співробітництва є початок великого надходження скрапленого природного газу із США до ЄС.

Розвиток України та її національної економіки здатна забезпечити саме складова євроінтеграційного вектору нашої країни. Інші ж вектори в українській історії не принесли позитивних «переламних» змін. Один з чинників, що призвів до ускладнення та уповільнення євроінтеграційного процесу, - це відсутність конкретної спрямованості економічних та суспільно-політичних реформ на початкових роках незалежності саме на євроінтеграцію. Національна економіка із наближенням до євроінтеграції поступово інтегруватиметься в єдиний ринок із вільним переміщенням товарів і послуг [5]. Такий принцип вільного руху товарів і послуг гарантує підприємствам доступ до ринку на території кожної із країн ЄС. Вільний рух капіталів та платежів дозволяє легко здійснювати фінансові операції, купувати акції інших компаній нерезидентів, відкривати рахунки в банках, купувати нерухомість у країнах Євросоюзу.

Єдиний європейський ринок дає можливість усім нам громадянам без перешкод пересуватись територією країн-членів ЄС, навчатись або працювати в будь-якій із цих країн.

Також можна встановити, що в Україні процес розробки та впровадження ефективної стратегії її економічного розвитку є надзвичайно важливою, адже «стратегія» соціально-економічного розвитку країни є головним документом, що окреслює довгострокові цілі та напрямки її соціально-економічного розвитку, а також засоби та шляхи їх досягнення [3].

Стратегія економічного і соціального розвитку України (2004-2015 роки) була документом довгострокового планування економічного та соціального розвитку країни. «Стратегія-2020» включає в себе 62 реформи, з них пріоритетними визначено 8 реформ і 2 програми, визначені 25 ключових показників успішного розвитку країни.

Стратегія сталого розвитку «Україна 2020» скоріше є орієнтиром стратегічного розвитку України, ніж глибоко розробленою стратегією, результати якої можуть бути досяжні до 2020 року, оскільки не визначені чітко механізми її реалізації та контролю за виконанням. Про неефективність стратегій економічного розвитку свідчать низькі рейтинги України в міжнародних індексах [6].

Вибір стратегії економічного розвитку країни впливає на розвиток підприємств, спираючись на світову практику виробничої сфери, дає можливість створити «гнучке» високотехнологічне промислове виробництво, він легко адаптується, а також стійке зростання економіки здатне забезпечити і оперативно реагувати на будь-які виклики глобалізованої світової економіки.

Перед вітчизняними підприємствами євроінтеграція відкриває великі можливості в розширенні зовнішньоекономічної діяльності. Підприємствам вітчизняним при визначенні того чи іншого вектора зовнішньої політики необхідно оцінити перспективи інших глобальних конкурентів.

Варто зауважити, що наша держава декларує вступ до ЄС, тому цей факт необхідно враховувати під час планування стратегії співпраці підприємств з партнерами, яка відіграє важливе значення. Разом з тим, обираючи орієнтацію на євроінтеграцію, керівники можуть заручитися як підтримкою держави, так і іноземних інвесторів. Але роблячи ставки на іноземні інвестиції, необхідно врахувати ризик стосовно інтеграції, який зумовить залежність від зовнішніх чинників та нестабільність розвитку основних торговельних партнерів ринків.

На теперішній час в Україні відбуваються процеси адаптації економіки у європейський простір, і тому зміцнення економічної безпеки це є головною особливістю України, тобто впровадження інновацій в умовах глобалізації для того, щоб бути конкурентоспроможною країною. Інноваційна економіка – це економіка, яка розвивається на використанні необхідних наукових знань та інноваційних продуктів, готовності до їх практичної реалізації у різних сферах діяльності [8].

Інновації перетворились на важливий атрибут сучасного соціокультурного розвитку, розвиток підприємства, розширення ринку збуту, виступають основним механізмом формування нових технологій, нових моделей поведінки, оновлення виробництва та організації знань, здійснення передумов для пошуку альтернативних шляхів розвитку країн, а також національної конкурентоздатності [7].

Основні тенденції та зміст формування інноваційної економіки в Україні визначається адаптацією української економіки до економіки Європейського Союзу, що спрямовано на модернізацію суспільства та економіки партнерів. Це відповідає європейському вибору України та визначає її інтеграцію. Перспективними напрямками на сучасному етапі України є підтримка та розвиток найтісніших міжнародних зв'язків та співробітництва з європейськими країнами та країнами, що розвивають.

#### **Література:**

1. Угода про асоціацію України з ЄС. URL: [http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011). (дата звернення 16.03.2020)
2. Українців пустили до Європи. Все, що треба знати про безвізовий режим з ЄС. ТСН. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/koli-ukrayinciv-pustyat-do-yevropi-vse-scho-treba-znatipro-bezvizoviy-rezhim-z-yes-792930.html> (дата звернення 16.03.2020)
3. The Heritage Foundation 214 Massachusetts Avenue, NE Washington, 2017. URL: <http://www.heritage.org/index/download> (accessed 15.03.2020).
4. Офіційний сайт Львівської національної бібліотеки України ім. В. Стефаника. URL: <http://www.lsl.lviv.ua/> (дата звернення 16.03.2020)
5. Реформа державних підприємств. URL: [https://espresso.tv/news/2018/01/15/ukrayina\\_dosyagne\\_4\\_zrostanny\\_a\\_vv\\_p\\_yakscho\\_provede\\_try\\_reformy\\_svitovyy\\_bank](https://espresso.tv/news/2018/01/15/ukrayina_dosyagne_4_zrostanny_a_vv_p_yakscho_provede_try_reformy_svitovyy_bank). (дата звернення 16.03.2020)
6. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <http://www.minfin.gov.ua/> (дата звернення 18.03.2020)
7. Слабоспицька О. Ю. Особливості стратегічного планування на підприємстві з урахуванням системи державної підтримки українського експорту. *Аграрний вісник Причорномор'я: Економічні науки*. Одеса, 2014. Вип. 53. С. 60–65.
8. Слабоспицька О. Ю. Особливості планування стратегії в зовнішньоекономічній діяльності підприємств. *Наука молода : збірник наукових праць молодих вчених Тернопільського національного економічного університету*. Тернопіль, 2014. Вип. 13. С. 109–114.

**Гальперіна Л. П.**  
*канд. екон. наук, професор*  
*Державний вищий навчальний заклад*  
*«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»,*  
*м. Київ, Україна;*  
**Швиденко С. І.**  
*стажер з продажів*  
*ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»»,*  
*м. Київ, Україна*

## **МІЖНАРОДНИЙ СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВИХОДУ НА НОВІ ЗАРУБІЖНІ РИНКИ КРОВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ФАРМАЦЕВТИЧНИЙ ЗАВОД «БІОФАРМА»)**

Зростання попиту на світовому ринку крові спричинена не лише внутрішньонаціональними потребами. Старіння населення в розвинених країнах, зростання чисельності міжнародних військових конфліктів, поширення епідемій та природних лих призводить до прискореного масштабування світового ринку крові, компонентів та препаратів на її основі. Кон'юнктура даного ринку не стабільна також внаслідок дії чинників попиту та пропозиції. Відзначимо також відмінність у системах охорони здоров'я у цілому та інституційному забезпеченні національних ринків крові не тільки між країнами з різним рівнем розвитку, але й між розвиненими країнами, наприклад, між США та Великобританією. Разом з тим, існують етичні проблеми та крос-культурні особливості, які визначають соціальний та економічний бізнес-клімат в кожній конкретній країні (див. наприклад, класичну працю Р. М. Тітмуса доповнену розробками щодо ринку в умовах поширення СНІДу та сучасних тенденцій реформування систем охорони здоров'я [1]).

Також в даній сфері існують суттєві обмеження, які накладають на функціонування світового ринку крові національні регулятивні органи. Це позначаються на стратегічних напрямках міжнародного маркетинг-менеджменту основних гравців ринку. Таким чином, тематика дослідження міжнародного стратегічного менеджменту виходу на нові зарубіжні ринки на прикладі фармацевтичної компанії видається актуальною.

Масштаб світового ринку крові на сучасному етапі сягає 4,5 млрд. дол. США та характеризується високими темпами приросту (понад 20% щорічно). Перспективний аналіз обсягу ринку штучної крові та препаратів крові передбачає в довгостроковий період зростання більше ніж в 4 до 17,6 млрд дол. США. Передбачається щорічне зростання пропозиції світового ринку крові на 1,60 млрд дол. США [2]. Найвищі темпи передбачаються в розвинених країнах Північної Америки, Азії та Європи. Це означає значне розширення світового ринку крові і обумовлює мотивацію виробників та трейдерів виходити на нові зарубіжні ринки, розширюючи асортимент продуктів для реалізації.

Вивчення сучасних засад міжнародного стратегічного менеджменту виходу на нові зарубіжні ринки з препаратами крові дає змогу зазначити, що найбільш суттєвими чинниками, на які треба зважати є мета компанії щодо виходу на нові зарубіжні ринки, стан цільового ринку, розбудова каналів реалізації, стан активів, адаптативна здатність компанії після виведення продукції на новий зарубіжний ринок.

ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» є складовою групи компаній Biopharma, яка сьогодні претендує увійти до п'яти найбільших виробників на світовому ринку крові і досягти 200 млн дол. США експорту. Основною продукцією досліджуваного підприємства ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» є органо-, рекомбінантні препарати; препарати крові; пробіотики. Підприємство реалізовує більшу частку продукції на внутрішньому ринку крові та її компонентів. На зовнішній ринок припадає біля 30% обсягу виручки. Аналіз продажів компанії свідчить, що протягом 2016-2018 рр. відбулись зміни в їх структурі у напрямку зростання експорт продукції компонентів крові з 27 % в 2016 р. до 31% в 2018 р. [3], що вказує на доцільність дослідження стратегії виведення нової продукції підприємства на нові зарубіжні ринки. Тому для розвитку стратегії просування нової продукції «Біофарма» на нові закордонні ринки акцент зроблено на ринки ЄС, північної Америки та Азії з огляду на прискорені темпи їх зростання. Для аналізу виокремлено ті товарні позиції препаратів крові, які вже набули ваги у збутовій структурі компанії.

Впровадження міжнародних стандартів Належної виробничої практики (НВП), англ. Good Manufacturing Practic (GMP) створює передумови для просування фармацевтичної продукції на теренах ЄС, що відповідає стратегічній меті ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»». Однак розширення ринків збуту на захід завдяки відповідності стандартам НВП не єдина перевага, оскільки європейська стандартизація фармацевтичної продукції відкриває також ринки Африки та Азії. Наприклад, для виходу на ринки країн на євразійському постсоціалістичному просторі компанія застосовує відкриття представництв, які займаються підписанням контактів та лобюванням збутових інтересів ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»».

На рис. 1 представлено основні шляхи виходу на нові зарубіжні ринки ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»».



Рисунок 1 - Три основні шляхи виходу на нові зарубіжні ринки ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»»

Джерело: складено за даними компанії

Результатом дослідження виведення нового товару на такі нові ринки, якими обрано Алжир, Бангладеш, Індію, Монголію, Судан, Туніс стало обґрунтування пріоритету виходу компанії на ринок Індії. Оскільки інтегральна оцінка даних ринків крові для підприємства була найвищою для ринку Індії (4,44), Алжиру (4,40) та Бангладеш (3,94), інші ринки Монголія, Туніс та Судан отримали нижчі оцінки (2,95, 2,94 та 2,66 відповідно).

Дослідження ефективності проведених заходів стосовно реалізації виходу ТОВ «Ф3 «Біофарма»» на індійський ринок компонентів крові вказує на економічну доцільність визначеної стратегії синергетичного поєднання товарної і географічної диверсифікації. Здійснене обґрунтування проведених заходів стосовно реалізації стратегії ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» щодо виведення нового товару на нові географічні зовнішні ринки вказує на економічну доцільність виходу на зовнішній ринок Індії з сучасними та новими компонентами крові в рамках схеми реалізації прямих постачань оптовим місцевим посередникам, при цьому здійснені інвестиції в технологічне оновлення підприємства швидко будуть окуплені, а отриманий прибуток дозволить забезпечити поступальне стратегічне просування міжнародної діяльності ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» на світовому ринку.

Таким чином, поєднання стратегій географічної та товарної диверсифікації напрямків діяльності шляхом виведення продукції на нові географічні ринки для досліджуваного підприємства визнано доцільним. Основним механізмом запропоновано обрати прямий експорт за прямими контрактами з найбільшими індійськими оптовими посередниками на ринку компонентів крові. Доведено, що за умови отримання стратегічних угод з індійським урядом розміщення окремого заводу з виробництва компонентів крові за технологіями ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» на території Індії дасть змогу суттєво знизити витрати, наблизити географічно виробництво до ємного ринку, вироблення на території Індії препаратів крові за індійськими стандартами та дасть змогу просувати їх на ринки інших азійських країн.

Пріоритетними напрямками удосконалення міжнародного стратегічного менеджменту виходу на нові зарубіжні ринки ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» визначено такі: активізація наукових досліджень; впровадження міжнародних стандартів (не тільки НВП, але й американської медичної сертифікації) всього асортименту ряду компанії; активізація в просуванні бренду на світових медичних та фармакологічних ринках шляхом широкої участі в міжнародних конференціях та виставках; підписання міжнародних угод між ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»» та іноземними урядами.

#### Література:

1. Titmuss R. M. The Gift Relationship: From Human Blood to Social Policy (Oakley A., Stewart J. editors). Bristol: Policy Press, 2018. (1 edition October 31, 2018). 391 p.
2. The global market for artificial blood. URL: <http://xn--80aplem.xn--p1ai/analytcs/Mirovoj-rynok-iskusstvennoj-krovi> (Accessed 19 March 2020)
3. Вебсайт ТОВ «Фармацевтичний завод «Біофарма»». URL: <https://biopharma.com.ua/> (дата звернення 19.03.2020)
4. Швиденко С.І. Стратегія виходу ТОВ «Ф3 Біофарма» на зарубіжні ринки. Магістерська дипломна робота. Київ: КНЕУ. 78 с.

### МІЖНАРОДНА ТОРГІВЛЯ ПОСЛУГАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ 4 ПРОМИСЛОВОЇ РЕВОЛЮЦІЇ

Сфера послуг відіграє важливу роль у світовій і національних економіках. З кожним роком обсяги міжнародної торгівлі демонструють тенденції щодо зростання. За даними Світового Банку річне зростання обсягу послуг у світі у 2017 році складало 2,78%, у 2016 році – 2,41%, у 2015 році – 2,78%, у 2014 році – 2,63%;, у 2013 році – 2,5%, у 2012 – 2,77%. Україна за аналогічні періоди часу демонструвала зростання річного обсягу послуг у 2018 році – 3,49%, у 2017 році - 3,45%, у 2016 році - 1,24%. У 2014 і 2015 роках обсяг послуг в Україні зменшився на 6,22% і 6,81% відповідно [1].

Технологічні зміни, які відбуваються в умовах четвертої промислової революції, сприяють розвитку комп'ютерних, інформаційних послуг, послуг у сфері телекомунікацій, послуг, пов'язаних з використанням інтелектуальної власності. Збільшення частки зазначених послуг у структурі експорту країни буде свідчити про наявні можливості завоювати підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки на світовому ринку.

За даними Державної служби статистики України структура експорту і імпорту за видами послуг нашої країни за 2013-2018рр. виглядає наступним чином (табл.1 і табл. 2).

Таблиця 1 – Структура експорту за видами послуг України за 2013-2018 рр., %

Товарна група	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	11,6	11,6	11,1	11,4	13,3	14,6
Послуги з ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	2,5	2,6	2,0	2,3	2,3	2,1
Транспортні послуги	56,0	53,0	54,1	53,7	54,7	50,3
Послуги пов'язані з подорожами	3,6	2,0	2,1	2,1	2,3	2,6
Послуги з будівництва	1,6	2,0	3,0	3,9	1,0	1,3
Послуги зі страхування	0,6	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Послуги, пов'язані зі фінансовою діяльністю	2,4	1,9	2,0	0,8	0,7	0,9
Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	0,7	0,8	0,5	0,3	0,3	0,4
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	10,1	14,5	16,3	16,7	16,4	18,2
Ділові послуги	10,6	10,9	8,4	8,0	8,6	9,1
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2
Державні та урядові послуги	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: [2, с. 128-118]

Аналіз структури показав, що в українському експорті послуг за 2013-2018рр. домінують транспортні послуги, частка яких перевищує 50%. За вказаний період частка транспортних послуг зменшилась з 56,0% (2013р.) до 50,3% (2018р.). Досить суттєва частка у експорті послуг України належить послугам у сфері телекомунікації, комп'ютерним та інформаційним послугам (їх частка зросла з 10,1% у 2013 р. до 18,2% у 2018р.); послугам з переробки матеріальних ресурсів (діапазон коливань частки 11,1-14,6%); діловим послугам (діапазон коливань частки 8,0-10,9%). Від 2,0% до 2,6% у загальному експорті послуг належало частці послуг з ремонту та технічного обслуговування. Частка послуг пов'язаних з подорожами зменшились з 3,6% у 2013 р. до 2,6% у 2018р. Послуги з будівництва максимальну частку займали у 2016р. – 3,9%, мінімальну – 1,0% у 2017р. Суттєво скоротилась частка послуг пов'язаних з фінансовою діяльністю, якщо у 2013р. вона дорівнювала 2,4%, то у 2018р. – 0,9%. Всі інші види послуг у загальному обсязі експорту послуг мали частку менше 1%.

Щодо структури українського імпорту послуг, як і у експорті, найбільша частка належить транспортним послугам. Вона коливається у діапазоні від 18,6% (мінімальна частка 2016р.) до 23,2% (максимальна частка 2018р.). Досить суттєві частки у імпорті послуг займали ділові послуги і державні та урядові послуги. Діапазон коливань частки ділових послуг – 13,0-22,0%, державних та урядових послуг – 7,8-25,0%. Максимальна частка ділових послуг у загальному обсязі імпорту спостерігалась у 2018р., державних та урядових послуг у 2016 р. За період з 2013 р. по 2018 р. частка послуг

пов'язаних з подорожами зросла з 9,1% до 15,7%. Майже у двічі зменшилась у імпорті частка послуг, пов'язаних з фінансовою діяльністю. Максимальна частка цих послуг 15,8% спостерігалась у 2015 р., мінімальна – 7,6% у 2018 р.

Таблиця 2 – Структура імпорту за видами послуг України за 2013-2018 рр., %

Товарна група	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Послуги з переробки матеріальних ресурсів	0,2	0,8	1,1	0,1	0,0	0,0
Послуги з ремонту та технічного обслуговування, що не віднесені до інших категорій	1,6	1,7	1,6	1,7	1,3	1,3
Транспортні послуги	22,6	21,6	20,9	18,6	22,2	23,2
Послуги пов'язані з подорожами	9,1	10,7	10,8	11,3	14,5	15,7
Послуги з будівництва	3,5	2,3	0,7	1,2	1,9	0,9
Послуги зі страхування	2,2	1,3	1,3	2,2	2,3	1,2
Послуги, пов'язані зі фінансовою діяльністю	13,3	12,6	15,8	10,5	7,8	7,6
Роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності	11,2	7,1	5,5	6,1	7,4	7,8
Послуги у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційні послуги	9,2	8,0	9,9	7,9	7,7	7,5
Ділові послуги	18,9	15,6	13,0	15,3	15,1	22,0
Послуги приватним особам, культурні та рекреаційні послуги	0,4	0,2	0,2	0,1	0,4	0,2
Державні та урядові послуги	7,8	18,2	19,1	25,0	19,3	12,5

Джерело: [2, с. 131-133]

У різні роки від 5,5% до 11,2% займали роялті та інші послуги, пов'язані з використанням інтелектуальної власності. Частка послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерні та інформаційних послуг коливалась у діапазоні від 9,9% (максимальне значення 2015 р.) до 7,5% (мінімальне значення 2018 р.) загального обсягу імпорту.

Таким чином, можна побачити, що для міжнародної торгівлі України послугами характерно домінування частки транспортних послуг у загальному обсязі експорту послуг України (більше 50%). Це майже у двічі більше значень загальносвітового показника. За даними Світового банку частка транспортних послуг від усього обсягу комерційних послуг у світі з 2013 р. по 2018 р. не перевищувала 21,5% (2013р.). Як і за загальносвітовою тенденцією, в Україні частка транспортних послуг у загальному обсязі експорту послуг зменшується (у світі частка транспортних послуг у 2018р. знизилась до 19,3%) [3].

Щодо послуг, які досить важливі з точки зору процесу четвертої промислової революції, то частка у експорті послуг у сфері телекомунікації, комп'ютерних та інформаційних послуг України перевищує аналогічний показник імпорту, але значно відстає від значень загальносвітового показника. За даними Світового Банку комп'ютерні та комунікаційні послуги від загальносвітового обсягу експорту послуг у період 2013-2018рр. займають досить суттєву частку, яка демонструє тенденцію зростання. З 2013 р. по 2018 р. частка комп'ютерних та комунікаційних послуг в цілому у світі збільшилась з 43,4% до 45,7% [4]. Тобто у 2013 році зазначений показник України був менше світового у чотири рази, у 2018 році це перевищення скоротилось майже до двох. Наявність висококваліфікованої робочої сили, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій в Україні дозволяють зробити зазначені послуги «локомотивом» для національної економіки.

#### Література:

1. Services, value added (annual % growth). The World Bank.URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TOTL.KD.ZG> (Accessed 20 March 2020)
2. Зовнішня торгівля України: стат. зб. Державна служба статистики України. Київ: ТОВ «БУК-ДРУК». 2019. 172с.
3. Transport services (% of commercial service exports) The World Bank.URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TRAN.ZS.WT> (Accessed 19 March 2020)
4. Computer, communications and other services (% of commercial service exports). The World Bank.URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.OTHR.ZS.WT> (Accessed 20 March 2020)

Гук О. В.  
канд. екон. наук, доцент;  
**Мохонько Г. А.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

### ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАРТАП ПРОЕКТІВ В УКРАЇНІ

Проблема інвестування стартап проектів останнім часом перебуває в центрі уваги світової економічної науки. Діджиталізація економіки, змінне середовище зумовлює необхідність формування ефективного механізму інвестування стартап проектів.

Розвиток інформаційних технологій в Україні сприяє створенню нових бізнес моделей та стартапів. За даними світового рейтингу стартапів сервісу Startup Ranking Україна в 2020 році посідає 42 місце серед 192 країн, випередивши Норвегію, Румунію, Іран, Болгарію. Перше місце в рейтингу займає США – 48 010 стартапів, друге місце у Індії – 7551 стартапів і третє у Великобританії з 5200 стартапами, а останнє місце займає Нігерія, лише 1 стартап [1].

За аналітичними даними сервісу в Україні у 2020 р. зареєстровано щонайменше 270 стартап проектів і стартап-компаній: 226 стартап проектів і 44 стартап компанії. Українські стартапи працюють на двох ринках: B2C (business-to-consumer, або бізнес для споживача) – 84,4% всіх стартапів, а також B2B (business-to-business, або бізнес-для бізнесу) –15,6%.

Хронологія збільшення кількості стартап проектів наведена у табл.1, у якій ще відображено показник SR Score. SR Score – це число від 0 до 100 000, яке розраховується як інтегральний показник, що відображає важливість стартапу в Інтернеті та його вплив у соціальних мережах. За допомогою цього показника виставляють ранг – позицію стартапа порівняно з іншими стартапами всього світу. Найбільший рейтинг з українських стартапів має Serpstat (інструмент для вибухового зростання в маркетингу, контент-маркетингу, SEO, PPC та пошуковій аналітиці, 2014 рік заснування, понад 250 тис. дол. США на посівній стадії інвестування) – 270 позиція (SR Score - 80948) [2].

Таблиця 1 – Характеристика вітчизняних стартап проектів за роками

Роки	Кількість стартапів	Приклад (назва, (SR Score))
1987	1	Водоспад – інтернет-магазин інструментів (33547)
1991	1	Inforpulse - один з найбільших постачальників послуг ІТ у Східній Європі, що має 25+ років досвіду та офіси у 8 країнах (54844), київська область
1994	1	Horizon Capital - це фонд приватного капіталу, який фінансує компанії з середнім капіталом в Україні (26560)
1998	1	Listen.com –послуга підписки на музику в режимі онлан та трансляції музики у Сполучених Штатах (2038)
2000	1	Softwarium – на ринку розвитку ІТ аутсорсингу (29169)
2001-2005	8	B2Blogger.com - Online Press Release Distribution Platform – розповсюдження прес-релізів в інтернеті та онлайн-ЗМІ 44879) Сікіум є першою п'ятіркою світової компанії з інженерії програмного забезпечення та рішень (61237)
2006-2010	21	Instudies – безкоштовний веб-сервіс для студентів, який надає корисні інструменти для навчання (3672) TRData - веб-базована інтегрована торгова платформа для трейдерів, фінансової аналітики та брокерів (22117)
2011-2015	108	Mobile Guide – міжнародний довідковий сервіс на російській та англійській мовах, по містах України, Росії, Респбліки Білорусь та Казахстану (1268) Newlink – представник нових типів системних інтеграторів, що працюють на українському ринку інформаційних технологій (1378)
2016-2020	80	RENTY – це Інтернет ринок, який допомагає людям знаходити та бронювати унікальні місця для короткочасних заходів (34771) Wattagio – потужний помічник акумулятора (25565)

\* У 48 стартапів не вказано рік в аналітичних джерелах.

Джерело: складено на основі [2]

Географічно основна частина стартап проектів розташована у Київській області та у м.Києві (табл.2).

Таблиця 2 – Кількість вітчизняних стартап проектів за областями за даними 2020 року

№ п/п	Область	Кількість стартап проектів
1	Дніпропетровська область	3
2	Закарпатська область	1
3	Київська область	154
4	Кіровоградська область	1
5	Львівська область	7
6	Одеська область	3
7	Тернопільська область	2
8	Харківська область	4
9	Чернігівська область	2
10	м. Київ	26

Джерело: складено на основі [2]

Розглянемо найбільш актуальні українські проектів за 2017-2019 рр. [3] :

1. Snovio (2017 р., Чернігівська область) - всебічна платформа, дозволяє маркетологам, представникам продажів, мисливцям за мисливцями та інших професіоналам генерувати потенційних клієнтів на веб-сайтах, соціальних каналах та базах даних, збагачувати та перевіряти їх. Займає ранг (послідовність серед стартап проектів світу) – 520. Оцінка стартап проекту становить 78 549 дол.США;

2. Sitechecker.pro (2017 р., Київ) - безкоштовна на сторінці SEO перевірка. Сайт надає звіт про Search Engine Optimization Specialist (SEO) (оптимізація сайту в пошукових системах) по 100+ параметрами за допомогою найкращої перевірки веб-сайту. Здійснює детальний аудит сайту. Ранг – 1051. Оцінка стартап проекту становить 74832 дол.США;

3. Krarser (2017 р., Київ) - Професійний інструмент дослідження ключових слів. Надає тисячі пропозицій від Google, Bing, YouTube, eBay, Amazon тощо. Ранг – 1383. Оцінка стартап проекту – 72297 дол.США;

4. Copywritely (2018 р., Київ) - Допомагає знаходити важливі помилки в змісті та редагувати текст одразу в онлайн-редакторі: перевірка вмісту та унікальності; перевірка змісту та наявності зайвих фраз; перевірка змісту для ключових слів. Допомагає вдосконалити технології створення контенту для цифрових маркетологів, SEO фахівців, менеджерів проектів тощо. Ранг – 1802. Оцінка стартап проекту – 69200 дол.США;

5. Plerdy (2017, Львівська область) - Рішення SaaS для веб-сату та / або підвищення курсу конверсії в Інтернет-магазині. Продукт складається з інструментів для збору та обробки даних, повного аналізу та аналітики. З його допомогою можна приймати важливі рішення щодо вдосконалення свого веб-сайту та / або інтернет-магазину. Ранг – 41113. Оцінка стартап проекту – 45868 дол.США.

Інвестування в стартап проекти в Україні переважно здійснюють бізнес-яголи та інвестиційні компанії (інституціональні інвестори). Кожний наступний етап життєвого циклу стартап проекту зумовлює зміну кола інвесторів. Обсяги інвестування бізнес-яголів, як правило коливаються в межах від 5,0 до 250,0 тис. доларів. Бізнес-яголи – проміжна ланка між самофінансуванням та коштами інституціональних інвесторів. На противагу бізнес-яголам, інституціональні інвестори інвестують в більш пізні стадії розвитку стартапу, розмір інвестування може коливатися від 200,0 тис. до 20,0 млн. доларів за один раунд фінансування. Інвестиційне забезпечення та розмір інвестування стартап проектів буває різним, залежно від етапу життєвого циклу, зокрема на ранніх стадіях розвитку частіше інвестують бізнес-яголи (від 5,0 до 250 тис. дол США), а на більш пізніх стадіях розвитку вкладають кошти інституціональні інвестори (від 200 тис. дол.США до 20 млн.дол .США за один раунд фінансування) [4].

Отже, в Україні створено передумови для інвестування стартап проектів, а їх розвиток зумовлено не лише використанням в інноваційних розробках ІТ але й значною увагою з боку користувачів. Для створення ефективного механізму інвестиційного забезпечення інноваційних проектів в Україні необхідно сформувати систему гарантування повернення інвестицій інвесторам, створити програму підтримки стартап проектів на державному рівні.

#### Література:

1. Startup Ranking. Countries. URL: <https://www.startupranking.com/countries> (accessed 15 March 2020).

2. Ranking. Top – Ukraine. URL: <https://www.startupranking.com/top/ukraine> (accessed 15 March 2020).

3. Гук О.В., Мохонько Г.А. Інвестування стартап проектів в Україні. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. – 2019. - № 36. С. 114-118 URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36\\_2019\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/20.pdf) (дата звернення 21.03.2020).



**Дергачова В. В.**  
*д-р екон. наук, професор*  
*зав. кафедри менеджменту;*  
**Голюк В. Я.**  
*канд. екон. наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## СУЧАСНІ ТRENДИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ У ВИМІРІ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Важливим трендом сьогодення залишається швидкий розвиток науково-технічного прогресу. Щороку в світі відбувається все більше технологічних проривів, а ринок у свою чергу може оперативнo задіювати нові технології й поширювати їх більш швидкими темпами, ніж раніше. Сьогодні споживач отримує нові продукти всього за кілька місяців після їх винаходу. Нині впровадження цифрових технологій є стратегічним пріоритетом для будь-якого бізнесу. У жовтні-грудні 2018 року аналітики Accenture провели дослідження опитавши майже 6700 топ-менеджерів компаній в 27 країнах світу: переважна більшість в 94% запевнили, що темпи впровадження інновацій в їхніх компаніях за останні три роки прискорилися і 6% вказали, що темпи не змінилися, а випадків сповільнення не було зареєстровано [1].

Найбільш істотними сучасними трендами розвитку науково-технічного прогресу є наступні [1]:

- Швидкий розвиток технологій групи RИPK: технології розподілених реєстрів (P), штучного інтелекту (I), розширеної реальності (R) та квантових обчислень (K);
- Демографічна цифрова аналітика, яка дозволяє оперативнo і точно знайти цільову клієнтську нішу для виробників;
- Орієнтація роботодавців на співробітників типу «людина+», яка вміє поєднати свої навички з новими технологіями та швидко навчатися;
- Подальший розвиток технологій цифрової безпеки у напрямі розширення співпраці компаній;
- Розвиток ринків «миттєвої дії», які вимагають у виробників детально прогнозувати попит щоб миттєво реагувати на нові потреби клієнтів. Сучасні компанії повинні вміти адаптувати продукти до вимог клієнта враховуючи наявні у них персональні дані.

Сьогодні швидкий науково-технічний прогрес супроводжується стійкою динамікою зростання витрат на інновації. Однак з огляду на уповільнення темпів економічного зростання в 2019 році збереження цієї тенденції виявляється під питанням. При цьому слід особливо відзначити дві проблеми [2]:

- по-перше, як показує Global Innovation Index (GII) за 2019 рік державні витрати на НДДКР - особливо в ряді країн з високим доходом, що знаходяться в авангарді технічного прогресу, збільшуються в досить повільно. Ослаблення державної підтримки НДДКР в країнах з високим доходом є досить небезпечним трендом з огляду на її ключову роль в фінансуванні фундаментальних НДДКР або інших теоретичних досліджень, що закладають основу майбутніх інновацій;
- по-друге, небезпекою для глобальних інноваційних мереж і поширення інновацій є посилення протекціонізму - зокрема, протекціонізму, який стосується техноємних секторів і потоків знань. Значний ріст цих нових перешкод для міжнародної торгівлі, інвестицій і мобільності трудових ресурсів призведе до уповільнення темпів зростання продуктивності інновацій та їх поширення в усьому світі.

У географії інновацій відбувається зрушення від країн з високим доходом до країн із середнім доходом. Проте, витрати на інноваційну діяльність як і раніше сконцентровані в декількох країнах і регіонах. Інноваційний рейтинг GIИ у 2019 рік очолюють Швейцарія, Швеція і Сполучені Штати Америки. У десятку поряд з Сінгапуром в Азії, незмінно входять інші європейські країни, зокрема Нідерланди і Німеччина. Першим з регіону Північної Африки і Західної Азії потрапив у десятку Ізраїль. У верхній двадцятці до перших десяти країн наближається Республіка Корея. Як і раніше, змінити статус країни, яка успішно розвивається з середнім рівнем доходу і інноваційним потенціалом, в вузловий центр інновацій дуже непросто – в сфері інновацій країни з високим і відповідно середнім доходом розділяє невидима перепона. Прагнучи подолати її найактивніші зусилля, докладає Китай і, в деякій мірі, Індія, Бразилія і Російська Федерація. За результатами інноваційної діяльності Україна нині перебуває у трійці лідерів нижнього сегменту країн з середнім рівнем доходів, демонструючи результати, що перевищують очікувані результати для країн даного рівня розвитку [2].

Однією з основних тенденцій розвитку сучасного світового господарства є швидкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), що зумовлює швидке зростання капіталізації компаній, що працюють у цій сфері. На перші позиції висуваються технологічні компанії, які створюють

світові інформаційно-комунікаційні платформи, – зокрема Apple, Amazon і Microsoft. Саме вони нині витісняють традиційні промислові корпорації, які виробляють фізичні об'єкти. За останні 5 років рейтинг компаній з найбільшою капіталізацією змінився наступним чином. Так, у 2013 році у п'ятірці компаній з найбільшою капіталізацією лише Apple представляла ІКТ [3]. Решта компаній працюють у інших сферах:

- Exxon і PetroChina є нафтовими компаніями;
- Walmart – торговельною мережею;
- Berkshire Hathaway працює з інвестиціями, які переважно пов'язані з промисловістю та транспортною інфраструктурою.

Однак у 2018 році всі 5 компаній верхівки рейтингу капіталізації вже представляли сектор ІКТ. Це наступні компанії [3]:

- Apple - виробник персональних комп'ютерів, планшетів, аудіоплеєрів, смартфонів, програмного забезпечення;
- Alphabet Inc. — міжнародний конгломерат компаній, до якого увійшла компанія Google та інші компанії, пов'язані з її засновниками;
- Microsoft Corporation — виробник програмного забезпечення;
- Amazon.com — інтернет-сервіс, орієнтований на продаж товарів та послуг, який у 2019 році став найдорожчим у світі, випередивши компанію Microsoft;
- Tencent — китайська телекомунікаційна компанія, відома підтримкою месенджерів QQ та WeChat.

Швидкий розвиток ІКТ визначає значні масштаби зростання обсягів міжнародної передачі даних, що у свою чергу сприяє розвитку глобалізації та зростанню світового ВВП. Обсяги транскордонної передачі даних протягом 2005-2017 рр. зросли до більш як 700 терабайт на секунду – це більше, ніж обсяг даних усієї бібліотеки Конгресу США – і очікується, що протягом наступних п'яти років трафік інформації, пошуків, відео, комунікацій, комерції зросте ще у дев'ять разів [4].

Одним з глобальних інноваційних трендів у галузі фінансів є швидке поширення криптовалют. Сьогодні світовий ринок криптовалют оцінюється у суму понад \$ 200 млрд. [5].

Список компаній, що працюють з криптовалютами, постійно зростає. Криптовалютою можна розплатитися в кафе та інтернет-магазинах. З'являються банкомати, що дозволяють здійснювати операції з біткойнами. У криптовалюті зацікавлені великі, відомі корпорації інтернет-сфери, наприклад, компанії Google і Apple, на рахунках яких в різних країнах накопичені значні віртуальні кошти [6].

Загалом вказані тенденції взаємодіють з іншими трендами глобальної економіки такими як глобалізація та економічна конвергенція: сприяють їх розвитку, посилюють їх та самі піддаються їхньому впливу. Очікується, що їх вплив на розвиток світової економіки буде стрімко зростати. Вважається, що базовими інноваційними технологіями наступного (шостого) технологічного укладу стануть: NBIC-технології (нано, біо, нові інформаційні і когнітивні технології) або МАНБІК-технології (комплекс медичних, адитивних, нано- та біотехнологій, робототехніки, інформаційних та когнітивних технологій). Україні слід зосередити увагу на розробці та впровадженні власних інновацій та залученні успішних закордонних технологій для забезпечення належної конкурентоспроможності вітчизняної економіки в умовах посилення глобалізації світового господарства.

#### Література:

1. Глобальный инновационный индекс 2019 г. *Главком*. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo\\_pub\\_gii\\_2019\\_keyfindings.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo_pub_gii_2019_keyfindings.pdf) (дата звернення 24.03.2020)
2. The post-digital era is upon us. *Accenture technology vision*. URL: <https://www.accenture.com/acnmedia/pdf-94/accenture-techvision-2019-tech-trends-report.pdf> (Accessed 20 March 2020).
3. Desjardins J. The 8 major forces shaping the future of the global economy. *Visual capitalist*. URL: <https://www.visualcapitalist.com/the-8-major-forces-shaping-the-future-of-the-global-economy/> (Accessed 20 March 2020).
4. Bughin J., Woetzel J. Navigating a world of disruption. *Mc. Kinsey Global Institute*. January 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/navigating-a-world-of-disruption> (Accessed 24 March 2020)
5. Чи гряде амністія криптокапіталу. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2788041-ci-grade-amnistia-kriptokapitalu> (дата звернення 24.03.2020)
6. Николайчук О. Электронная валюта в свете современных правовых и экономических вызовов. *Вопросы регулирования экономики*. 2017. Том 8. №1. С.142-154.

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Для кожного бізнесу однією з головних цілей, так чи інакше, є максимізація прибутку. Незважаючи на це, багато з управлінців, які займаються експортом або імпортом, або одночасно і тим та іншим, не помічають зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) підприємств, якими вони керують, що у свою чергу, несе або збитки, або недоотримання потенційно можливих доходів. Є багато факторів, які негативно впливають на зниження ефективності ЗЕД підприємств, серед них можна виділити наступні:

- нестабільний рівень економіки всередині країни, яка є імпортером;
- нестабільний рівень економіки всередині країни експортера;
- зміни законодавства України, які прямо або опосередковано впливають на експорт чи імпорт підприємства;
- високий рівень податкових ставок і зборів, які змушують підприємців займатися більшу кількість часу операційними питаннями, із-за чого, на сам бізнес залишається менше часу;
- неправильний підхід до управління персоналом всередині підприємства;
- відсутність стратегічних цілей у підприємства та невідповідність фактичних дій вже заявленим цілям;
- відсутність кваліфікованих кадрів, і як наслідок, низький рівень виконуваної роботи;
- відсутність впровадження новітніх технологій на підприємстві.

Протидія та усунення вищезазначених негативних факторів є актуальним для бізнесу, в цілому.

Метою даної роботи є дослідження питання щодо підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємств та пошуку найоптимальніших шляхів задля цього.

У сьогоднішній день від ЗЕД залежить багато аспектів нашого життя, які ми можемо не помічати, але від цього вони не зникають. До них належить: постачання харчових продуктів, речей першої необхідності, техніки, електроніки, ліків, побутової хімії тощо.

Необхідно визначити, що являє собою зовнішньоекономічна діяльність підприємства.

Це така сфера господарської діяльності, у якій відбуваються процеси міжнародної кооперації, імпорту, експорту товарів або послуг, велике значення надається виходу підприємств на зовнішні ринки та пристосування до конкуренції там.

У зовнішньоекономічній діяльності виділяють *об'єкти* та *суб'єкти*, які взаємодіють між собою.

Об'єктом можуть виступати послуги фінансові, транспортні, дистрибуційні, ділові тощо.

*Основні суб'єкти ЗЕД:*

- фізичні особи (з громадянством, без громадянства, дієздатні та правоздатні іноземні особи, відповідно до законодавства України);
- юридичні особи (підприємства, організації, їх об'єднання);
- спільні підприємства (що включають іноземні суб'єкти господарювання та суб'єкти господарювання України);
- інші суб'єкти господарювання, передбачені чинним законодавством України.

Щоб визначити напрямки покращення ЗЕД, необхідно розглянути види ЗЕД, зазначені у ст.4 ЗУ «Про зовнішньоекономічну діяльність».

*Основні види ЗЕД:* імпорт/експорт товарів, імпорт/експорт робочої сили, послуги іноземним суб'єктам господарювання, операції по розрахункам та кредитам, фінансові операції з цінними паперами (міжнародні), підприємництво, пов'язане з наданням ліцензій, торговельних марок тощо на території України.

*Інші види ЗЕД:*

- організація виставок, конференцій, аукціонів, семінарів, інших заходів для отримання прибутку;
- утворення різних форм/видів спільних підприємств, проведення спільних господарських операцій, спільне володіння майном (як на території України так і за її межами);
- операції на валютних біржах, аукціонах тощо, пов'язані з придбанням, продажем, обміном валюти;
- бартерні та інші операції, що мають на меті зустрічну торгівлю суб'єктів ЗЕД з іноземними суб'єктами господарювання;
- лізингові та орендні операції суб'єктів ЗЕД з іноземними суб'єктами господарювання;

- інші не заборонені види ЗЕД [1].

Під час здійснення суб'єктами дій для отримання прибутку, можуть виникати несприятливі ситуації, які будуть призводити до його втрати, тобто до збитків.

Залежно від виду зовнішньоекономічної діяльності, кожне підприємство має розробляти власну систему реагування на виникаючі ризики та способи їх мінімізації або повного попередження.

Задля зменшення можливих збитків, підприємства використовувати наступні методи:

- страхування - тобто, використання договорів страхування та полісів;

- хеджування - тобто, використання опціонів та ф'ючерсних контрактів;

- прогнозування кон'юнктури зовнішнього ринку - тобто, своєчасна розробка заходів, за рахунок позикових або власних коштів, спрямована на уникнення потенційно можливих збитків [2].

Процес дослідження ефективності підприємства можна розглядати за двома напрямками:

- оцінка переваг, які має підприємство у порівнянні з конкурентами;

- порівняння теперішнього стану підприємства з іншими періодами.

Задля розуміння шляхів підвищення ефективності, необхідно зрозуміти проблеми, які є на конкретному підприємстві. Задля цього необхідно провести аналіз економічної діяльності за декілька останніх періодів та визначити, на якому з етапів відбулося погіршення, або з якого моменту необхідні показники перестали мати тенденцію до зростання.

Після того, як будуть визначені аспекти, які сповільнюють розвиток бізнесу, можна думати про їх покращення або повне усунення.

Для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємству, перш за все, необхідно визначити ті країни, які є привабливими для співпраці, дослідити існуючі зовнішньоекономічні зв'язки та проаналізувати можливість нового співробітництва.

Підприємство має здійснити ретельний аналіз системи міжнародної торгівлі, дослідити економічне середовище країни, куди безпосередньо збирається проникати, а також обов'язково потрібно врахувати політичні, культурні та правові особливості її середовища. Для того, щоб підприємство було конкурентоспроможним на зовнішньому ринку, йому потрібно сформулювати стратегію, тобто основний напрямок, який буде акцентований на внутрішні можливості підприємства та на ринкові умови, в яких воно функціонує [3].

Серед шляхів підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, задля збільшення його конкурентоспроможності, можна виділити наступні:

1) підбір більш кваліфікованого персоналу;

2) підвищення кваліфікації уже існуючого персоналу;

3) диверсифікація діяльності підприємства;

4) масштабування бізнесу;

5) пошук більш вигідних пропозицій серед різних постачальників;

6) розробка ефективної системи менеджменту всередині компанії;

7) розробка ефективної логістичної системи;

8) підвищення якості продукції;

9) зниження собівартості продукції і, як наслідок, зменшення кінцевої ціни;

10) впровадження інновацій на підприємстві;

11) впровадження цифровізації підприємства;

12) розширення асортименту продукції або послуг;

13) впровадження дій, направлених на підвищення лояльності серед споживачів продукту або послуги.

При впровадженні вищезазначених рекомендацій, підприємство має змогу розширити бізнес, замінити постачання дорожчої сировини на більш дешевшу, збільшити швидкість обробки даних на підприємстві, а також, за рахунок підвищення рівня кваліфікації існуючого персоналу. Кінцевою метою є збільшення отримуваних прибутків.

Отже, для підвищення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, необхідно спочатку ретельно дослідити та проаналізувати інформацію по власному підприємству, по контрагентам, по ситуації на ринку, далі - визначити проблеми, якщо такі є, а потім, дотримуючись рекомендацій, впровадити їх, при цьому мінімізувавши всі можливі ризики, а у позитивному випадку - повністю усунувши загрози для підприємства.

### **Література:**

1. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII (редакція від 13.02.2020 р.). Відомості Верховної Ради УРСР від 16.07.1991 р. № 29. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12> (дата звернення 25.03.2020)

2. Хрупович С.Є. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навчальний посібник для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», спеціальності: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Тернопіль, 2017. 137 с.

3. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства/ К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.

## ОСНОВНІ ФОРМИ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Економіка України здатна розвиватися за рахунок процесів інтеграції, глобалізації, цифрової трансформації, а також внаслідок посилення зовнішньоекономічних взаємодій. Проте, за умов недостатньо розвинутої нормативно-правової бази, військового конфлікту, глобальної пандемії та зтяжної фінансової кризи стає вкрай важко розвивати транскордонне співробітництво України та оптимально використовувати усі наявні ресурси підприємств. Як свідчать результати емпіричних досліджень, постійна транскордонна взаємодія регіонів суттєво підвищує ефективність використання фінансових, інтелектуальних, інформаційних, людських та інших видів ресурсів. Тому розгляд основних форм транскордонного співробітництва, які надають можливість хоча б частково активізувати економічний розвиток країни набувають особливої актуальності.

Вперше термін «транскордонне співробітництво» було використано у Європейській рамковій конвенції про транскордонне співробітництво, що була підписана країнами-членами Ради Європи в Мадриді 21 травня 1980 (т.з. Мадридська Конвенція). У цьому документі визначено основні правові й організаційні засади розвитку євро регіонів, а під транскордонним співробітництвом розуміються «...спільні дії, що спрямовані на посилення та (або) поглиблення добросусідських відносин між територіальними громадами або владами, що знаходяться під юрисдикцією двох або декількох договірних сторін, а також укладення з цією метою будь-яких угод або досягнення відповідних домовленостей» [1-3]. У європейських правових актах під транскордонним співробітництвом визначають «спільні дії в контексті розвитку добросусідських відносин між територіальними общинами або органами влади, які здійснюють свої функції в межах місцевості або регіону і визначаються як такі внутрішнім законодавством відповідної держави [4].

В Україні проблеми транскордонного співробітництва вперше почалися досліджуватися співробітниками Інституту регіональних досліджень НАН України у м. Львові ще за часів отримання незалежності (початок 1990-х). Після цього, у 1993 році, коли Україна приєдналась до багатосторонньої Європейської рамкової конвенції, процеси транскордонного співробітництва з країнами ЄС особливо активізувалися: почала розроблятися нормативно-правова основа та механізми реалізації співпраці. Так у 2004 році прийнято Закон України «Про транскордонне співробітництво» [2]. Багато вітчизняних та закордонних вчених теж розглядали питання сутності поняття «транскордонне співробітництво», проте наявні розбіжності та багатоманітність у визначенні поняття «транскордонне співробітництво» зумовлюють нас розглянути і його узагальнене поняття, яке було представлено Г. М. Чуді на IX засіданні Конгресу місцевих і регіональних органів влади в Європі в доповіді «Сприяння транскордонному співробітництву: важливий чинник демократичної стабільності в Європі». Автор, для більш широкого охоплення усіх форм співробітництва використовує термін «транс'європейське співробітництво» (trans-European co-operation) [4]. Він визначає транс'європейське співробітництво як «взаємодію, що здійснюється на географічно суміжних територіях», доповнюючи, що «це стосується і територій, які відокремлені морем». Проаналізувавши це узагальнене визначення, можемо констатувати, що у ньому прослідковується тенденція до поступового послаблення функції кордону як «лінії розмежування» та набуття кордоном нових функцій, зокрема функції контакту та співпраці та стратегічного орієнту, оскільки таке розмежування скоріш є певним функціонально-економічним простором, у межах якого можуть між собою співпрацювати різні супільства та національності для досягнення гармонійного соціально-економічного розвитку. Ця думка підтверджується в «Методичних рекомендаціях щодо транскордонного співробітництва місцевих і регіональних влад в Європі», що видані Радою Європи, де зазначено, що основоположний принцип транскордонного співробітництва полягає в тому, щоб створювати зв'язки та договірні міжрегіональні та міждержавні відносини [4].

Серед основних форм транскордонного співробітництва виділяють:

1. Прямі контакти між територіальними громадами, містами, селищами.
2. Співпраця на неформальній основі.
3. Угода про транскордонне співробітництво зі створенням органу про транскордонне співробітництво.
4. Міжнародні семінари, конференції, виставки, круглі столи.
5. Транскордонні кластери та транскордонні індустріальні парки. Наприклад, кластерне об'єднання навколо затоки Ересунн та долини Медікон (Данія та Швеція). Воно складається із 26

лікарень, 12 університетів (що включають 4000 дослідників та 135 000 студентів). Завдяки утворенню такого транскордонного парку, було створено 30 000 робочих місць, які працюють більш ніж на 160 підприємствах. За час його функціонування зростання регіональної частки ВВП зросло від 8,5% до 11,3% [4]. Такі статистичні дані вказують на певний рівень ефективності та дієвості подібних форм співпраці. Проте, в Україні такі кластерні об'єднання ще не набули достатнього застосування і поширення. Хоча існує певна виробнича, технологічна і наукова інфраструктура, але затяжні політична та економічна кризи призвели до застою транскордонної співпраці. Варто також зазначити про ефективність створення міст-побратимів (в деяких джерелах – міста-партнери) які значною мірою сприяють взаємному порозумінню мешканців міст, обмін досвідом, проведенню консультацій з економічних чи соціальних питань. Також погоджуємося із думкою польських дослідників М. Фурманкевіча та А. Бжозовські [5], що таке побратимське співробітництво є одним із чинників надходження інземних інвестицій.

6. Єврорегион. На сьогодні в Європі функціонує понад 70 єврорегіонів, а в Україні з країнами ЄС діють 5 єврорегіонів (табл.1).

Таблиця 1 - Єврорегіони та країни співробітництва України

№	Назва єврорегіону	Країни співробітництва
1.	Буг	Україна, Польща, Білорусь
2.	Карпатський єврорегіон	Україна, Польща, Словаччина, Угорщина, Румунія
3.	Нижній Дунай	Україна, Молдова, Румунія
4.	Верхній Прут	Україна, Молдова, Румунія
5.	Чорноморський єврорегіон	Україна, Азербайджан, Албанія, Болгарія, Греція, Грузія, Молдова, Росія, Румунія, Сербія, Туреччина

*Джерело: складено авторами*

Участь у транскордонному співробітництві, зокрема Карпатського Єврорегіону стала важливим засобом подолання міцного на той час стереотипу, розповсюдженому в урядових колах України, щодо доцільності розширення повноважень місцевих громад і органів влади у сфері встановлення міжрегіональних та транскордонних зв'язків, Зазначимо, також, що значні пошквали в соціально-економічному розвитку були також досягнуті завдяки транскордонному співробітництву в рамках єврорегіону Нижній Дунай. Проте, транскордонне співробітництво у цьому регіоні все ж залишається достатньо бюрократизованим.

7. Спеціальні економічні зони і території пріоритетного розвитку. Є важливим елементом економічного зростання, що супроводжується активізацією експорту та інноваціями; створює нові ефективні моделі управління виробництвом; допомагає розвитку конкуренції. У табл. 2 наведено деякі результати функціонування спеціальних економічних зон на території України.

Таблиця 2 - Спеціальні економічні зони: результати

Регіони	Спеціальна економічна зона	Площа (га)	Загальний обсяг інвестицій (млн дол. США)	Створені нові робочі місця (од.)	Загальні платежі до бюджетів та державних цільових фондів (млн грн)
Закарпатська	Закарпаття	737,9	352,4	9298	5088,5
Львівська	Яворів	116	116,7	1442	106,5
	Курорт-поліс Трускавець	774			
Київська	Славутич	2000	49,7	1204	142,6
Волинська	Інтерпорт Ковель	56,77	261,7	6489	1291,4
Миколаївська	Миколаїв	865	65,5	756	785,8
Одеська	Порто-франко	32,5	66,8	476	382,9
	Рені	94,36	14,3	197	22,3

*Джерело: складено авторами*

Варто зазначити, що прикордонні території дуже часто є депресивними та проблемними, характеризуються низкою соціально-економічних проблем. Тому розвиток різних форм транскордонного співробітництва є одним із пріоритетних напрямів розвитку європейської інтеграції, оскільки сприяє прискоренню міждержавної інтеграції, стимулює економічний розвиток, зближує культурно-ідеологічні погляди суспільства. Запорукою успішного співробітництва є дотримання ідеї побратимських (тобто партнерських) зв'язків, активна участь адміністративно-територіальних одиниць у транскордонній співпраці.

#### Література:

1. Стрижкова А. Розвиток транскордонного співробітництва України в умовах нових геополітичних змін та підписання угоди між Україною та Європейським Союзом. *Менеджер*. 2015. № 1 (69). С. 17-20.
2. Рогозян, Ю. Нормативне забезпечення міжрегіонального співробітництва. *Економіка та право*. 2015. № 3 (42) С. 70–76.
3. Біла, С., Романова В. Карпатський єврорегіон як чинник європейської інтеграції України. *Стратегічні пріоритети*. 2013. № 3. С. 78–88.
4. Мікула Н.А., Толкованов В.В. Транскордонне співробітництво. Посібник. Київ : Крамар. 2011. 259 с.
5. Formuszewicz R. Wspolpraca zagraniczna samorzadu lokalnego w Wielkopolsce. Poznan : Instytut Zachodni, 2004. 176 s., s.8

## ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧНОГО БРЕНДУ

Сьогодні, формування конкурентоспроможного туристичного регіону можливо лише на основі створення цілісного комплексу туристичних послуг, що буде задовольняти запити споживачів. Існує багато визначень щодо «регіонального туристичного продукту», це складна організаційна система, яка формується з декількох факторів (рекреаційні ресурси, туристична інфраструктура, екологія та інше), які взаємопов'язані між собою, задовольняють потреби туристів в певному регіону та являються необхідними вимогами для його розвитку [1].

Туризм, як галузь господарства являється фундаментальною основою національної економіки різних країн світу. В цілому, згідно даним ВТО, вклад туризму у світову економіку становить 10,8% світового валового внутрішнього продукту.

Без якісного просування, регіональний туристичний продукт не зможе вийти на належний рівень ринку. В даний час, конкуренція в світі перевищує всі масштаби, боротьба за споживача відбувається не тільки між готелями чи турфірмами, але і між містами, регіонами та країнами. Просування туристичного продукту - це один із самих складних та важливих етапів діяльності на туристичному ринку. Відповідно, весь процес просування продукту впливає на розвиток туризму в країні та регіоні.

Брендинг територій, достатньо нове направлення, проте, за період його існування накопичено велику кількість теоретичного матеріалу. Однак, вчені та практики не мають однієї думки щодо основних визначень дисципліни: бренд, імідж, брендинг територій, маркетинг територій, образ. На основі зарубіжних та вітчизняних підходів терміну «брендинг територій» було сформоване наступне визначення: багатовимірний об'єкт, який спирається на комплексний географічний образ та набір унікальних символічних елементів регіону, виділяє конкурентну ідентичність території в суспільній свідомості.

Бренд регіону - це сукупність цінностей, які демонструють своєрідні характеристики регіону ат які отримали суспільне визнання та популярність.

Брендинг територій - це складний і трудомісткий процес, для дослідження якого використовуються певна методика, яка включає в себе чотири етапи:

- 1) вивчення регіону шляхом формування комплексного географічного образу (історико-культурний, соціально-економічний, географічний аспекти) та виділення особливостей територій;
- 2) розробка сукупності брендів на основі виділених особливостей досліджуваної території;
- 3) складання інформаційної бази (видатних пам'яток, місця громадського харчування, готельний сервіс) для первинного розвитку кожного бренду та представлення її в картографічній формі (складання карти розташування об'єктів);
- 4) розробка логотипів до виділених брендів.

Подальші кроки дозволяють проводити економічні оцінки регіону та SWOT-аналіз, представлення рекомендацій по брендингу досліджуваних територій та розробки стратегії просування брендів.

Туристичні бренди - це сильний фактор просування регіону, який створює умови для розвитку бізнесу та залучення інвестицій, що особливо важливо для розвитку економічного потенціалу регіону. Діяльність по створенню та просуванню туристичних брендів має великі перспективи з точки зору інформованості суспільства та впливу на розвиток внутрішнього туризму. Просування туристичного продукту - комплекс дій, які направлені на його реалізацію, включаючи рекламу, вироблення буклетів, участь в різних виставках та інше. Для просування туристичного продукту використовуються наступні маркетингові комунікації: реклама, особисті продажі, PR, стимулювання збуту.

Якщо говорити про сучасні методи та технології просування туристичних послуг, до них можна віднести: Інтернет, ярмарки та виставки, брендинг, франчайзинг, рекламу, телемаркетинг [2]. До ефективних інструментів просування регіональних туристичних послуг належать:

- державні програми розвитку туризму;
- PR-кампанії та акції;
- організаційні виставки державного та міжнародного масштабу;
- спеціалізовані туристичні інформаційні центри.

Державна програма - це документ стратегічного планування, який містить комплекс запланованих заходів, які взаємопов'язані по задачах, часу виконання та ресурсного забезпечення, які націлені на складання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць та здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України. На даний час, в Україні діють державні програми та концепції розвитку туризму, які

являються головним інструментом регіонального туризму. Розвиток регіонального туризму важко уявити без активного просування національного регіонального туристичного продукту на внутрішньому та зовнішньому ринку. Важливим фактором також є реклама та формування іміджу регіону, як туристичного місця.

PR-кампанії - це сплановані комплексні дії, які направлені на формування сприятливих відносин між туристичним підприємством та споживачами.

Організаційні виставки, ярмарки, фестивалі та інші схожі за значенням заходи відіграють важливу роль у просуванні туристичних послуг. Завдяки таким заходами можливо знайти ділових партнерів, побачити конкурентів, просувати свої туристичні послуги та багато іншого.

Виставки та ярмарки займають особливе місце в маркетингу, вони дають змогу одночасно поширювати та отримувати необхідну інформацію. Вони допомагають: оцінити розвиток галузі, зробити аналіз цінової політики, отримати досвідом та вдалий економічний ефект від участі, домовленості з турагентствами та постачальниками туристичних послуг [3, с. 65-68].

Не менш важливу роль відіграють спеціалізовані туристичні інформаційні центри, які допомагають у приваблюванні та обслуговуванні туристів. Створення таких центрів дасть змогу координувати та просувати туристичну діяльність з урахуванням інтересів усіх задіяних.

До інших інструментів просування туристичного регіону належать:

- логотип, який запам'ятовується;
- реклама (реклама в соціальних мережах, телебачення, радіо, друкована реклама, каталоги, реклама в транспорті, на білбордах та інша);
- презентації;
- прес-конференції та прес-демонстрації;
- організація ознайомлювальних турів та зустріч для представників зарубіжної преси та туристичного бізнесу.

Брендинг - це складний процес створення регіону та управління ним, яке також включає в себе управління ним, позиціонування, оновлення та зміни стадії розвитку бренду [4, с. 58]. Існує безліч різних варіантів процесу брендингу. Найбільш доцільним буде підходити наступний процес регіонального брендингу, який складається з десяти етапів:

1. На першому етапі визначається ціль існування бренду для регіону, його переваги, цілі та задачі проведення брендингу;
2. Збір та аналіз інформації з приводу конкурентів, ринку та інтересів потенційних інвесторів;
3. Пропозиція варіантів здійснення процесу брендингу та вибір найбільш підходящого, також формуються його цінності;
4. Визначення логотипу та лозунгу бренду;
5. Тестування отриманих результатів;
6. Формування та видання інструкцій, методик по роботі над брендом;
7. Створення каналів комунікації, а потім мереж для взаємодій з інвесторами, туристами та населенням;
8. Залучення населення регіону в програму брендингу;
9. Практичне досягнення результатів з попередніх етапів та початок формування бренду регіону;
10. Аналіз та оцінка робіт по формуванню бренду регіону з метою виявлення відхилень від першочергової ідеї.

Проте, щоб мати успіх, недостатньо просто здійснювати процес брендингу, потрібно постійно вдосконалюватися. Необхідно розрахувати витрати на процес брендингу та спрогнозувати результати на майбутнє. Крім того, корисно проводити оцінку успішності брендингу на всіх його етапах.

Причиною втрати конкурентних переваг може стати той факт, що не всі регіони звертають увагу на брендинг, як значимому елементу стратегії розвитку. Враховуючи велику кількість проблем, з якими стикається Україна, діяльність з територіальним брендингом несе в собі великий потенціал для розвитку регіону. Брендинг регіону стає ключовим інструментом інноваційної моделі розвитку місцевого самоврядування.

#### **Література:**

1. Зализняк Е. А. Региональный туризм: основные признаки и условия развития. *Вестник ВолГУ. Серия 3: Экономика. Экология*. 2011. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnyy-turizm-osnovnyyepriznaki-i-usloviya-razvitiya> (дата звернення: 13.12.2019).
2. Тимошенко Д. С. Формирование технологии продвижения туристских услуг на региональном уровне. НОУ ВПО «Российский новый университет». 2013. URL: [https://guu.ru/files/referate/timoshenko\\_d.pdf](https://guu.ru/files/referate/timoshenko_d.pdf) (дата обращения: 13.12.2019).
3. Гусев Э. Б., Прокудин В. А., Салащенко А. Г. Выставочная деятельность за рубежом. Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2004. С. 65-68.
4. Визгалов Д. В. Брендинг города. Фонд «Институт экономики города», 2011. С. 58.



### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ПЕРВИННОГО ПУБЛІЧНОГО РОЗМІЩЕННЯ АКЦІЙ

Поняття первинного публічного розміщення акцій (далі – IPO, від англ. Initial Public Offering) все частіше вживається навколо західних та пострадянських бізнесів. Основною метою виходу на IPO є залучення додаткового капіталу, який використовується для реалізації довгострокових цілей та орієнтирів розвитку компанії. Первинне публічне розміщення підвищує статус компанії та водночас показує прозорість її дій перед потенційними інвесторами шляхом довгострокових перевірок і включенням до котирувальних списків світових бірж. У даній статті ми розглянемо проблематику ринку IPO в Україні та перспективи його розвитку [1; 2].

IPO зарекомендував себе як найбільш ефективний інструмент для залучення фінансування. У купі з сприятливими умовами та прозорою бухгалтерією інвестори мають підвищений інтерес до компанії. Але, як можна побачити з рис. 1, останні роки такий вид інвестицій демонструє спадаючу динаміку. Це зумовлено наближенням рецесії та невизначеністю у світі, зокрема на фондовому ринку.

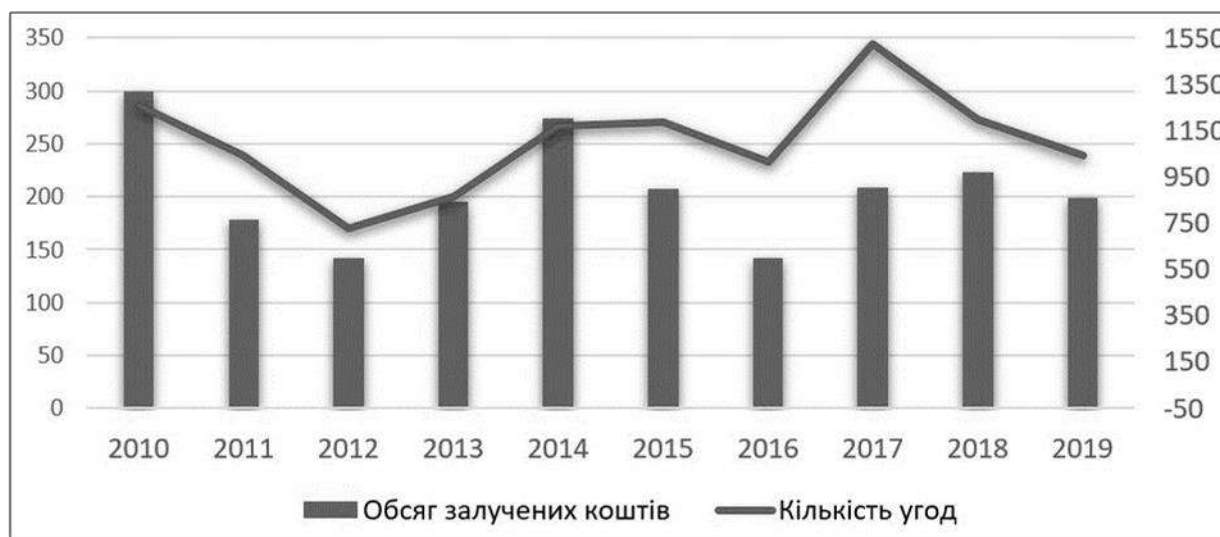


Рисунок 1 – Динаміка обсягів залучених коштів до кількості укладених угод на ринку первинного публічного розміщення акцій за період 2010-2019 рр. [1]

Первинне розміщення акцій є перспективним не тільки для самої компанії, а й для розвитку всієї індустрії в цілому. Тому вихід українських компаній на IPO покращить макроекономічну ситуацію в багатьох секторах та створить здорову конкурентоспроможність. За весь час незалежності України тільки 28 компаній здійснили вихід на IPO (рис. 2). Першою стала компанія «Укрпродукт», яка залучила 11 млн. дол. у 2005 році. Далі в ж цьому році вийшли ще дві компанії зі сфери фінансових послуг та нерухомості – «The Ukraine Opportunity Trust» і «XXI Вік» відповідно. У 2006 році лише одна компанія здійснила первинне розміщення акцій – агропромисловий холдинг «Астарта-Київ», яким було залучено 32 млн. дол. [1].

Проаналізувавши структуру українських компаній, які вийшли на IPO, можна помітити, що близько половини з них були розміщені на Варшавській фондовій біржі (WSE) та альтернативній Варшавській фондовій біржі «NewConnect», яка спеціалізується на розміщенні невеликих компаній. Але незважаючи на це, переважна більшість вітчизняних компаній не відповідають критеріям лістингу на світових біржах. Підтвердженням цього є факт, що на Україні досі не було здійснено жодного прямого виходу українського емітента на IPO на іноземних фондових біржах. Тому українські компанії повинні робити лістинг через іноземні юрисдикції, що ускладнює вихід на IPO та ще й до того збільшує час цього виходу.

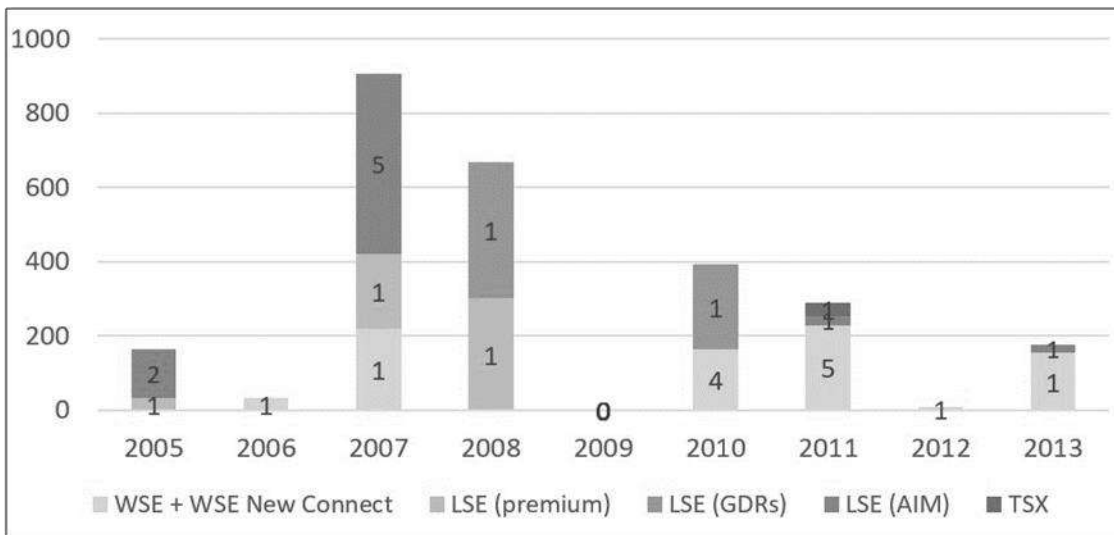


Рисунок 2 – Структура первинного публічного розміщення акцій українських компаній за роком та біржовими майданчиком (WSE – Варшавська фондова біржа, LSE – Лондонська фондова біржа, TSX – Фондова біржа Торонто) [1]

Отже можна виділити наступні проблеми українських компаній, які перешкоджають нормальному виходу на IPO [1, 2]:

- вимога випуску акцій компаній в національній валютізі сторони законодавства;
- заборона українським законодавством випуску більш ніж 25% акцій за кордоном;
- відповідність розміщуваної компанії вимогам публічної компанії;
- демонстрація прозорої загальнодоступної інформації щодо фінансових показників та інших складових фінансової звітності;
- наявність фінансових ресурсів для проходження всіх етапів підготовки та проведення IPO (5-20% від суми розміщення);
- розбіжність між національним законодавством та положеннями іноземних фондових бірж;
- відмінність в бухгалтерській та податковій звітності з іноземними компаніями;
- активне втручання Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку в процес прийняття емітентом рішення щодо умов розміщення акцій.

Підсумовуючи, хотілося б зазначити, що у глобальному економічному середовищі інвестори мають широкий вибір між компаніями на фондових біржах. Найцікавішими стають ті, що мають прозору бухгалтерію, позитивні фінансові показники, стабільні фінансові потоки, сучасні погляди до ведення бізнесу та займають лідируючі місця в своїй індустрії. Для вітчизняних підприємств, з огляду на нестабільність економіки, такий спосіб інвестування лише набирає обертів. Потрібно розуміти, що виведення бізнесу на IPO – це великий шаг до підвищення якості менеджменту, прозорості компанії та рівня її інвестиційної привабливості, що потребує ґрунтовної доволі тривалої попередньої підготовки. Тому компанії, зацікавлені в первинному публічному розміщенні акцій, повинні не втрачати час та заздалегідь розпочинати поетапну підготовку.

#### Література:

1. Полякова А. Огляд ринку первинного публічного розміщення акцій та перспективи виходу українських компаній на IPO. InVenture. URL: <https://inventure.com.ua/analytics/articles/oglyad-rinku-pervinnogo-publichnogo-rozmishennya-akcij-ta-perspektivi-vihodu-ukrayinskih-kompanij-na-ipo>. (дата звернення 03.04.2020)

2. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь. Шинкарук Л. В., Бевз І. А., Барановська І. В. та ін. ; за ред. Л. В. Шинкарук. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2015. 304 с.

**Науковий керівник:** д.е.н., проф. Кравченко М.О.

### ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Агропромисловий комплекс (АПК) для України був і залишається важливою галуззю. В умовах глобальної економічної кризи попит на сільськогосподарську продукцію може змінювати свою структуру, але залишатися відносно стабільним. Саме агропромисловий комплекс забезпечує продовольчу безпеку нашої держави та суттєво впливає на структуру експорту.

У довіднику «Агробізнес України» (автор довідника «Агробізнес України» — контент-маркетингове агентство Top Lead та LATIFUNDIST за підтримки партнерів: аудиторської компанії Baker Tilly, юридичної фірми Aequo та Credit Agricole Bank. Інформаційний та аналітичний партнер — BusinessViews и LATIFUNDIST) відображені масштаби українського сільського господарства. Так, Україна є світовим лідером експорту соняшникової олії, знаходиться на 2 місці за обсягами експорту ріпаку, на 3 – волоських горіхів, на 4 – кукурудзи, ячменю, жита, морго та меду, на 5 – пшениці [1, с. 4]. Експорт продукції АПК у 2018 році становив 39,4% загального обсягу експорту; виробництво сільськогосподарської продукції 10,1% ВВП [1, с. 4]. У 2019 році частка експорту продукції АПК у загальному експорті товарів склав 44,2%, а у січні 2020 47,2% [2].

Всі ці дані свідчать про те, що АПК відіграє важливе значення не лише для продовольчої безпеки. І хоча експорт сільськогосподарської продукції в основному формується сировиною, а не переробленою продукцією, однак попит на неї високий, а тому вносить велику частку у структуру валютних надходжень. Виходячи з цього, зростає роль забезпечення економічної безпеки АПК.

Економічна безпека підприємства може розглядатися як стійкість до негативних впливів зовнішнього середовища, а також дестабілізуючих зрушень у внутрішньому середовищі всіх складових системи діяльності підприємств і здатність кожного з них до розвитку і зростання в несприятливих умовах [3, с. 20]. Враховуючи зазначене варто відзначити необхідність виділення ендогенних та екзогенних факторів впливу на неї. Відповідно до класифікації О.В. Орлика можна сформулювати перелік як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (таблиця 1).

Таблиця 1 – Фактори впливу на економічну безпеку підприємств агропромислового комплексу

№ п/п	Група факторів	Загроза
1	2	3
Зовнішні		
1	Політичні	Обмеження експорту товарів та послуг. Втрата частини територій (в т.ч. і земель сільськогосподарського призначення) внаслідок конфлікту, враховуючи території прилеглі до них. Переформування напрямків співпраці на міжрегіональному та міждержавному рівнях
2	Макроекономічні	Негативний вплив знецінення вітчизняної валюти (внаслідок чого у сезон зростає вартість палива, техніки, імпортової сировини, посівних матеріалів тощо). Негативні тенденції розвитку економіки, що може викликати зміну структури фінансування. Недоступність кредитів для малого та середнього бізнесу. Втрати ринків, в тому числі ринків сировини. Встановлення квот на імпорт та експорт.
3	Мезоекономічні	Наявність ресурсів в окремих регіонах, в тому числі трудових. Відсутність місцевих програм розвитку підприємництва або обмеженість фінансування. Відтік кадрів із регіону. Інфраструктура. Ємність місцевого ринку збуту.
4	Мікроекономічні	Наявність доступу до посередників. Банкрутство ключових важливих партнерів, згорання їх бізнесу або навпаки поява нових сильних конкурентів.
5	Екологічні	Стан екології, що може впливати на доступ до ресурсів або формувати обмеження до ведення діяльності
6	Науково-технічні та технологічні	Впровадження нових технологій, рівень інноваційної активності у сільському господарстві, вдосконалення технологій та техніки. Складність доступу до сучасної техніки, її висока вартість. Низький рівень фінансування наукових досліджень у даній сфері.

1	2	3
7	Юридичні (правові)	Зміни законодавства, рівень правової врегульованості відносин.
8	Соціально-культурні	Зміна смаків, моди (екологічна продукція, зростання попиту на енергетичні рослини тощо). Пріоритет на біоенергетику.
9	Природно-техногенні	Надзвичайні ситуації, що можуть призвести до загибелі врожаю (пожежі, стихійні лиха тощо). Стан клімату та його зміни. Погодні умови у регіоні. Рослинний та тваринний світ. Стан земель та їх якість.
10	Демографічні	Зміна вікової структури населення, стан здоров'я, який впливає на продуктивність та результативність праці. Достатність освіти, відповідно до якої формуються кваліфікаційні навички.
<b>Внутрішні</b>		
1	Виробничі	Зупинки в роботі в тому числі через застарілість обладнання. Поломки, простої. Перебої в енергопостачанні через аварії (особливо у сільських місцевостях)
2	Пов'язані із зовнішнім середовищем	Зростання дебіторської заборгованості, в тому числі безнадійної. Порушення партнерами договірних відносин (терміни поставки, якість продукції чи послуг).
3	Пов'язані з персоналом	Недостатній рівень кваліфікації, відсутність умінь та навичок роботи з новою технікою. Недобросовісне виконання працівниками своїх обов'язків (як умисне, так і неумисне).
4	У сфері планування	Помилки у плануванні (в тому числі такі, що не врахували природні фактори), невиконання поставлених цілей та завдань.
5	Пов'язані з конкурентною позицією	Переоцінка власних можливостей, що може призводити до неправильного планування. Відсутність передбачення форс-мажорних ситуацій (відсутність резервів для їх нейтралізації, в тому числі часових).
6	Пов'язані зі збутовою, маркетинговою стратегією політикою	Помилки при виборі партнерів та посередників. Помилки у передбаченні цінових коливань. Невірна орієнтація на ринки збуту або споживача. Неврахування тенденцій зміни попиту та смаків, звичок і традицій споживачів. Неправильна цінова стратегія.
7	Екстенсивні та інтенсивні фактори виробництва	Перевищення розумного часу використання техніки та вихід її з ладу. Використання застарілої техніки, що може нести додаткові витрати (сировинні, на ремонт). Найм на роботу працівників з невідповідною кваліфікацією.
8	У сфері фінансового менеджменту	Помилки при плануванні доходів/витрат. Нерівномірність використання фінансових активів. Відсутність контролю. Помилки у роботі фінансової або бухгалтерської служб, що може викликати порушення норм, термінів, законодавства..
9	Форс-мажорні	Аварії, значні поломки, які можуть загальмувати або зупинити виробничі процеси.

Джерело: складено автором на основі [4, с. 157-159]

Кількість непрогнозованих факторів (не лише зовнішніх, а й внутрішніх), що можуть негативно впливати на рівень економічної безпеки підприємств АПК є дуже широким. Це, а також важливість сільського господарства для України пояснює необхідність формування організаційно-фінансових важелів та механізмів забезпечення функціонування таких підприємств, особливо в умовах глобальних криз.

#### Література:

1. Агро Бізнес: Інфографічний довідник 2018/19MP. URL: [https://agribusinessinukraine.com/get\\_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2019.pdf](https://agribusinessinukraine.com/get_file/id/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2019.pdf) (дата звернення: 12.04.2020 р.).

2. Інфографіка (експорт) : Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport-> (дата звернення: 12.04.2020 р.).

3. Колешня Я.О. Енергетична складова економічної безпеки підприємств агропромислового комплексу : автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 30 с.

4. Орлик О. В. Аналіз факторів впливу на економічну безпеку підприємств та методи захисту від загроз і нейтралізації їх наслідків. *Тренди та інновації в сучасній економіці*: колективна монографія / за заг. ред. О. С. Іванілова. Харків: ХНУБА, 2015. С. 154-165.

### **УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ СТОСОВНО РОЗРОБКИ ПРОДУКТУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0**

Управлінське рішення становить результат вибору з можливих шляхів і способів досягнення цілей. Прийняття рішень керівництвом транснаціональної структури проводиться на основі аналізування відповідної інформації. Використання засобів штучного інтелекту для розробки продуктів в умовах Індустрії 4.0 емерджентно поширюється по всьому світі. Важливим чинником у прийнятті управлінських рішень є зміни у міжнародному життєвому циклі продукту, на які безпосередньо впливають транснаціональні компанії. Класична модель міжнародної торгівлі на основі розбіжностей у смаках та уподобаннях споживачів [1] в умовах Індустрії 4.0 зазнає змін.

На управлінські рішення, що передують процесу розробки продукту транснаціональними компаніями під час 4-ї промислової революції, впливає ряд чинників, заснованих на відмінностях споживчих смаків та уподобань в різних країнах, а саме: 1) внутрішні чинники; 2) зовнішні чинники; 3) особистісні чинники, що впливають на конкретний вибір споживача.

1. До внутрішніх факторів (стосовно країни розробки), що впливають на процес створення продукту транснаціональною структурою, належать:
  - a. окрім традиційних факторів, що діяли в умовах відсутності порівняльних переваг, таких як:
    - I. історичні чинники,
    - II. мовні особливості,
    - III. рівень впливу релігії на суспільство,
    - IV. рівень освіти,
    - V. сімейні традиції,
    - VI. ставлення до роботи та дозвілля
  - b. в умовах Четвертої промислової революції додаються такі чинники:
    - I. рівень кібербезпеки в конкретній транснаціональній компанії та країні,
    - II. можливість створення доповненої та віртуальної реальності,
    - III. ступінь використання хмарних обчислень та Big Data,
    - IV. рівень використання робототехніки.
2. До зовнішніх факторів (стосовно країни розробки), що впливають на процес створення продукту транснаціональною структурою, належать:
  - a. ступінь впливу міжнародної торгівлі (частка товарів, що відіграють вирішальну культурну роль в країні);
  - b. імпорт культурних цінностей;
  - c. інтеграційні процеси (інтернаціоналізація продукту, етапи інтеграції, відкритість національної економіки, рівень інтеграції: загальна стандартизація культур, спосіб життя, цінності населення в цілому).
3. До особистісних чинників, що впливають на вибір споживача, відносять:
  - a. лояльність до продукту, виробника, бренду;
  - b. ірраціональне уподобання конкретної марки;
  - c. в умовах Індустрії 4.0 поширюється кастомізоване виробництво за допомогою технологій 3-d друку дрібносерійного масштабу під запит конкретного споживача.

У [2] наводяться наступні завдання Індустрії 4.0 для розробки продукту:

- виробництво повинно адаптуватися до низького, середнього та високого рівня попиту шляхом зміни типу товару;
- відстеження та саморозпізнавання деталей і продуктів за допомогою розумних машин;
- поліпшення взаємодії між людино-машинним інтерфейсом;
- оптимізація виробництва на основі Інтернету речей;
- радикальні зміни в бізнес-моделі, що допоможуть змінити спосіб реагування на кожній ланці ланцюга вартості.

Зазначені цілі є основою для прийняття відповідних управлінських рішень. При прийнятті управлінських рішень у підприємницькій діяльності транснаціональних структур варто зважати на їхній фінансовий механізм як структурну єдність таких чотирьох компонентів: податкові умови; міжнародне позиціонування активів; трансфертні ціни; управління фінансовими потоками.

Кожен із компонентів має своє призначення:

1. Податкові умови. Міжнародний життєвий цикл продукту, що виробляється

транснаціональною структурою, залежить від політики оподаткування в різних країнах. Ефект оподаткування вирішальним чином впливає на ключові аспекти діяльності транснаціональних корпорацій і тому має бути оптимізованим [3]. Серед видів податків найбільший вплив на структуру витрат мають податок на прибуток, податок на додану вартість, податок на капітал та на дивіденди, а також податок на доходи працівників транснаціональної компанії. Важливе значення має запобігання можливостей подвійного оподаткування прибутків. Від політики оподаткування у країнах базування та перебування транснаціональних структур залежить співвідношення власного капіталу та залученого, структура фінансів, можливості фінансового контролю.

2. Міжнародне позиціонування активів, що використовуються транснаціональними компаніями, надає змогу зменшити ступінь впливу обмежень та ризиків при трансфері активів і фінансових коштів. Когнітивні здібності людей, орієнтація на кастомізацію сфери виробництва та послуг є одними з вирішальних чинників 4-ї Промислової революції, що використовуються у процесі розробки потужної фінансової стратегії структур транснаціонального типу підприємництва. Вагомим чинником є можливість транснаціональних компаній напряму використовувати фінансування з боку наднаціональних регуляторів - міжнародних організацій.

3. Міжнародний життєвий цикл продукту певною мірою залежить від механізму трансфертних цін та використовується як інструмент додаткового фінансування компанії та збільшення її прибутку. В сучасних умовах підписання низкою країн угоди BEPS, зазначена можливість певним чином нівелюється, але все ж залишається одним з елементів фінансового механізму структур транснаціонального типу підприємництва.

4. Система управління внутрішніми фінансовими потоками спрямована на отримання додаткових прибутків коштом фінансових операцій між власними філіями транснаціональної структури. Розробка нового продукту потребує значної кількості ресурсів, які можуть бути виділені за рахунок переміщення коштів в межах певних підрозділів транснаціональної компанії.

Для реалізації планів та досягнення наведених вище завдань Індустрії 4.0 для розробки продукту, доцільно структурувати елементи системи управління. Структура транснаціональної компанії має бути оптимально пристосована до особливостей виробничо-комерційної діяльності у тих країнах, де розміщуються підрозділи. Для аналізу, вибору та прийняття оптимального управлінського рішення керівництву необхідна деталізована формалізована інформація.

Отримуватись інформація може різними методами, що обґрунтовуються типом організаційної структури транснаціональної компанії та можливістю прийняття відповідних рішень різними ланками управлінської команди. Використовуються економіко-математичні моделі, засоби штучного інтелекту, методи експертних оцінок. В умовах загальної інформатизації бізнес-процесів підприємств, ефективність функціонування і темпи їхнього розвитку визначаються інформаційною складовою. Підприємства, що забезпечують відповідні управлінські рішення з впровадження сучасних інформаційних технологій у свої бізнес-процеси, значно підвищують свою конкурентоздатність, тим самим займаючи вигідніші позиції на ринку [4].

Незалежно від способу організації інформаційної системи, в процесі формування майбутнього життєвого циклу продукту транснаціональними компаніями мають враховуватись і відбиватись макроекономічні та інституційні зміни, відмінності та особливості країн, в якій корпорації здійснюють свою діяльність [3]. Інформація надходить від керівників закордонних філій, представництв, асоційованих та дочірніх компаній структури транснаціонального типу підприємництва. Звіти мають містити аналіз можливих змін наведених вище екзогенних чинників, заснованих на відмінностях споживчих смаків та уподобань в різних країнах. Такі зовнішні чинники можуть не братися до уваги під час проектування інформаційної системи для компанії, яка не здійснює операцій на зовнішньому ринку, але для транснаціональної структури вони важливі при прийнятті управлінських рішень стосовно розробки продукту.

#### Література:

1. Gottfried Haberler. *Survey of international trade theory special papers in international economics* retrieved from web-site. URL:<https://pdfs.semanticscholar.org/721d/9efb34f560fa8db1c115f572d3275e855278.pdf> (accessed 10 March 2020)
2. Kássio Santos, Eduardo Loures, Flávio Piechnicki, Osiris Canciglieri. Opportunities Assessment of Product Development Process in Industry 4.0. 27th Int.Conf. on FAIM 2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy. *Procedia Manufacturing*. # 11. 2017. P. 1358 – 1365.
3. Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є. Транснаціональні корпорації : навч. посібник. Київ : НТУУ «КПІ». 2016. 208 с.
4. Савицька О. М. Панасюк Т. П. Вплив факторів розвитку інформаційної економіки на підвищення ефективності управління підприємством. *Збірник наукових праць молодих вчених ФММ «АПЕУ»*. Вип. 12. 2018. URL:<http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/130960/126688> (дата звернення: 11.03.2019)

### КОМУНІКАТИВНА АКТИВНІСТЬ, ЯК ОДНА ІЗ СКЛАДОВИХ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖЕРА

На сучасному етапі розвитку національної економіки, в умовах її переходу до якісно нової моделі взаємодії із зовнішнім середовищем й участі у світогосподарських процесах та структурах, вимагає формування нового світогляду, економічної поведінки, кваліфікації і знань. В міжнародному бізнесі успіх будь-якого підприємства залежить не тільки від правильно вибраної стратегії, а й від комунікативних якостей системи менеджменту. Кожен менеджер безперервно залучається до процесу спілкування і має опанувати те, що визначається як комунікативна активність. Недостатня комунікативна активність ускладнює процеси міжнародної економічної взаємодії і, навпаки, ефективні комунікації сприяють встановленню взаєморозуміння й доброзичливості як між суб'єктами транскордонної взаємодії, так і між працівниками в межах окремого підприємства.

Досліджуючи проблему комунікативної компетентності менеджера В. Лівенцова, відзначає, що уміння спілкуватися з підлеглими, партнерами і вищим керівництвом – основа діяльності сучасного менеджера. Ефективне спілкування з персоналом не лише створює оптимальний клімат на фірмі, але й сприяє підвищенню працездатності співробітників, спонукає їх до творчості та ініціативи в роботі, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність діяльності підприємства [1, с. 5]. Ця думка є слушною, адже спілкування – це процес взаємозв'язку і взаємодії суб'єктів, в перебігу якого здійснюється обмін діяльністю та її результатами, інформацією, досвідом, знаннями, уміннями та навичками, а також обмін емоційними станами учасників спілкування.

Функціонально й технологічно спілкування в міжнародній сфері мало чим відрізняється від спілкування взагалі. У міжнародному бізнесі спілкування виконує притаманні йому три головні функції: комунікативну, перцептивну та соціалізуючу. Однак специфічність спілкування у міжнародній сфері пов'язана з його суб'єктами, механізмами та наслідками.

Самою очевидною й у практичному плані провідною є комунікативна функція міжнародного спілкування: передача та (або) обмін інформацією будь-якого роду (знаннями, «ноу-хау» тощо). При цьому задовольняються три види потреб: соціально-практичні – потреби суспільства, різних підприємств й груп у даній інформації; індивідуально-практичні – потреби окремих осіб або ж складного соціального суб'єкта (підприємства, установи, міністерства) в певній інформації; і соціально(політико)-психологічні – потреби конкретних суб'єктів у визначенні за ними прав на участь в певних видах, сферах, напрямках спілкування, а також факту їх участі у спілкуванні і статусу у ньому.

Комунікативний компонент виявляється в здатності чітко, зрозуміло і переконливо висловлювати свої думки та почуття за допомогою вербальних і невербальних засобів спілкування. Критеріями сформованості комунікативного компонента культури професійного спілкування міжнародного менеджера є: 1) правильність мовлення – знання й уміння дотримуватися прийнятих у сучасній суспільно-мовленнєвій практиці мовних норм (орфоепічних, лексичних, граматичних, стилістичних тощо); 2) точність мовлення – зрозумілість висловлень для партнерів по комунікації, адекватність слів або синтаксичних конструкцій об'єктивній дійсності; 3) логічність мовлення – володіння технікою смислової зв'язності, тобто логікою викладу, за якої не виникає суперечностей, а також знанням мовних засобів, якими можна оформити думку; 4) доречність мовлення – вміння добирати найбільш точні, доречні в даній ситуації мовні засоби з урахуванням мети, умов, сфери спілкування та психічного стану партнера по комунікації; 5) виразність мовлення – вміння естетично, оригінально і яскраво висловлювати свої думки; 6) знання та дотримання етикетних норм і правил ділового мовлення [2, с. 8].

Не менш важливою у міжнародному бізнесі є перцептивна функція спілкування – сприйняття його учасниками один одного у процесі спілкування, а також результати й наслідки сприйняття, характеру й глибини його розбіжності з інтенціональним (тим, що очікувалось ініціатором спілкування). Тоді, як критеріями сформованості перцептивного компонента культури професійного спілкування міжнародного менеджера є: 1) спостережливість, уміння читати невербальні виразні рухи співрозмовника, за особливостями міміки і пантоміміки розпізнавати його емоційний стан, мотиви поведінки та наміри; 2) уміння адекватно застосовувати прийоми рефлексивного і нереліксивного слухання; 3) уміння ставати на точку зору співрозмовника, бачити ситуацію його очима; 4) уміння об'єктивно оцінювати співрозмовника на основі спостереження за його зовнішністю, манерою

одягатися і особливостями мовлення; 5) уміння передбачати реакцію співбесідника на ті чи інші слова та вчинки [1, с. 10].

Будь-яке спілкування виконує також соціалізуючу функцію. Сутність її полягає у тому, що саме у процесі спілкування з іншими і через спілкування певний суб'єкт бізнесу набуває нові для нього знання, погляди, вміння, навички поведінки, цінності. Тобто суб'єкт розвивається сам у процесі спілкування, виробляє у собі нові для нього якості, а також передає іншим те, що знає й вміє. Функція соціалізації забезпечує перехід кількості спілкування у якість: за певним накопиченням нової інформації, знань, технологічних вмінь тощо здійснюється якісна трансформація існуючих відносин і моделей взаємодії.

В процесі міжнародного спілкування суб'єкт виконує подвійну функцію. Він, з одного боку, є самостійним учасником, а можливо, й ініціатором процесу спілкування. З іншого боку, він є і потенційним об'єктом, на який спрямоване спілкування. У процесі міжнародного спілкування його суб'єкти, окрім інформації, знань, ноу-хау тощо, отримують також орієнтири і критерії щодо власного статусу і ролі на окремих ринках та формують на цій основі самооцінку й самосвідомість. Міжнародне спілкування також стимулює їх до перебудови своїх внутрішніх структур у напрямі їх відповідності до світових стандартів [3, с. 113].

Міжнародний менеджер виступає керівником, що формує відношення всередині та поза організацією, орієнтує членів організації на досягнення цілей. Він щоденно приймає рішення, які ґрунтуються на особистих принципах та цінностях. Якщо особисті цінності нечіткі, менеджеру не вистачатиме досить твердих підстав для суджень, які в цьому випадку можуть сприйматися оточуючими як необґрунтовані.

Сучасна концепція успішного управління полінаціональною компанією орієнтована на такі цінності, як ефективність, реалізація потенціалу працівників і зростаюча готовність до нововведень. Менеджери, які мають нечіткі основні принципи або відступають від них чи ґрунтуються на цінностях вчорашнього дня, не здатні здійснювати ефективного керівництва.

Головне для успішної управлінської діяльності у глобалізованому середовищі (іраціональної в своїй основі – адже, наприклад, відсутні раціональні формули краси, честі, величі, совісті та ін.) – це здатність менеджера до співчуття, “емоційного резонансу”, розуміння почуттєвого стану іншого суб'єкта (що його радує, а що – засмучує), здатність “бачити очима іншої людини, чути й відчувати, як вона”, та викликати відповідний відгук педагогів. Управлінська діяльність потребує розвинутої душевності, почуттєвості, сентиментальної відкритості керівника задля спроможності трансмісії іраціонального культурного досвіду людства, який є невід'ємним компонентом усякої культури [4, с. 128].

Таким чином, виходячи з вищезазначеного, ми можемо констатувати, що комунікативна активність є однією із складових ефективної діяльності міжнародного менеджера, адже в сучасних умовах глобалізації та полікультуралізму до менеджера міжнародного бізнесу висувається надскладні вимоги – це: по-перше, високий професіоналізм і знання ринку в поєднанні з володінням сучасними інформаційними технологіями; по-друге, вміння адаптуватись до невигідних змін ринку, приймати і застосовувати нові форми роботи, що пов'язані з гнучкістю інтелекту; по-третє, автономний творчий розум і готовність до обдуманого ризику. Досягти цих вимог може лише комунікативно-активна людина, адже сьогодні не достатньо володіти великою базою знань, потрібно вміти їх ефективно застосовувати.

#### **Література:**

1. Лівенцова В.А. Формування культури професійного спілкування у майбутніх менеджерів невиробничої сфери. Автореф. дис. ... канд. пед.наук. Тернопільський державний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка. Тернопіль, 2002. 20 с.
2. Замкова Н.Л. Формування професійних якостей майбутніх менеджерів зовнішньоекономічної діяльності у процесі вивчення іноземних мов. Автореф. дис. ... канд. пед.наук. Інституті вищої освіти АПН України. Київ: 2002. 20 с.
3. Міжнародний менеджмент: Навчальний посібник. За ред. проф. І. О. Піддубного. 2-ге вид., стереотип. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 252 с.
4. Луговий В. І. Управління освітою: Навч. посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Держ. управління». Київ: Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.



**Кравченко М. О.**  
*д-р екон.наук, професор;*  
**Прудкий В. В.**  
*магістрант*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

### СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТАНДАРТ МАЙБУТНЬОЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах стрімкого зростання чисельності населення, розгортання глобалізаційних процесів, інтернаціоналізації економік, інноваційного розвитку виробництва перед людство стикається з дедалі більшим числом викликів, які умовно можна поділити на три групи: екологічні, економічні, соціальні. До найзагрозливіших викликів можна віднести: забруднення світового океану, збільшення викидів вуглецю в атмосферу, безробіття, соціальна нерівність, зростання державного боргу, інфляція тощо. Між цими трьома групами чинників існує сформований взаємозв'язок. При покращенні економічної складової, зростає соціальна складова, однак погіршується екологічна. І навпаки, при погіршенні економічної складової, погіршується соціальна складова, однак покращується екологічна. Як наслідок, менш розвинені аграрні країни мають кращі показники збереження навколишнього середовища, натомість розвинені країни мають високі показники ВВП, доходу на душу населення, соціального забезпечення, медицини, але гірші показники збереження навколишнього середовища тощо. Країні, не залежно від рівня розвитку, дуже важко забезпечити баланс між цими трьома групами чинників. Для усунення подібних дисбалансів була розроблена концепція сталого розвитку. Вперше визначення концепції було надане на Конференції Організації об'єднаних націй з навколишнього середовища і розвитку у 1992 році. Відповідно до нього, сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи при цьому під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби. Серед прикладів практичного впровадження концепції ООН наводить такі [1]:

- будь-яке будівництво (наприклад, доріг, будівель) має супроводжуватися відповідним збільшенням кількості зелених насаджень для того, щоб не погіршувати стан довкілля;
- зростання виробництва сільськогосподарської продукції не повинно супроводжуватися виснаженням чи іншим погіршенням якості ґрунту;
- видобування корисних копалин (наприклад металевих руд, вугілля) має супроводжуватися створенням виробництв, що не залежать від цього видобутку для того, щоб після вичерпання майбутні покоління не мали економічних проблем;
- але й не призводити до погіршення стану її здоров'я та здоров'я її нащадків у майбутньому;
- у більш приватному сенсі – заробітна плата повинна компенсувати витрати на відновлення здоров'я, погіршене через виконувану роботу.

Основою сталого розвитку є економічні та екологічні інтереси суспільства. Порушення рівноваги між ними впливає на погіршення якості життя (рис. 1) [2].



Рисунок – 1 Модель концепції сталого розвитку [2]

Сталий розвиток передбачає вирівнювання рівня якості життя населення різних країн та його подальше зростання. Бідним країнам треба наздоганяти багатих. Але поліпшення якості життя повинно спиратися на нові досягнення науки. Сучасні умови вимагають від всіх скорочувати споживання ресурсів, переходити на інші види матеріалів та джерел енергії, впроваджувати

прогресивні ресурсозберігаючі безвідходні технології, зменшуючи навантаження на довкілля та здоров'я людини [2].

Концепція сталого розвитку базується на комбінації трьох основних принципів [3]:

1. Забезпечення збалансованості економіки та екології, що означає досягнення такої міри розвитку, коли люди в процесі економічної діяльності перестають руйнувати середовище проживання.

2. Забезпечення збалансованості економічної та соціальної сфер, що означає максимальне використання в інтересах населення тих ресурсів, які дає економічний розвиток.

3. Вирішення завдань, пов'язаних з розвитком, не тільки в інтересах нині живучих, а й усіх майбутніх поколінь, що мають рівні права на ресурси.

Підходи до збалансування економічних, соціальних і природних факторів при переході до сталого розвитку лежать на шляху до соціальної справедливості, стійкої економіки та екологічної стійкості. Соціальна справедливість неминуче повинна ґрунтуватися на економічній стійкості та соціальній рівності, а для цього необхідне забезпечення й екологічної стійкості, що означає збереження природного капіталу. Екологічна стійкість включає в себе підтримання біологічного різноманіття, здоров'я людини, якості повітря, води і ґрунту на рівні, достатньому для життя і добробуту людей, тварин і рослин на всі часи [4].

В цілому перехід до сталого розвитку як в глобальному, так і в регіональному та локальному аспектах потребує скоординованих зусиль всього світового співтовариства в чотирьох напрямках:

1. Збереження наявних здорових, відновлення деградованих і часткове відновлення знищених екосистем.

2. Екологізація виробництва, тобто перехід до використання екологічно безпечних технологій, забезпечення істотного зниження обсягу використовуваних ресурсів та забруднюючих викидів в розрахунку на одиницю виготовленої продукції.

3. Нормалізація демографічного процесу через планування сім'ї; при цьому не порушуються основні гуманітарні імперативи, такі, наприклад, як право на гідне людське життя.

4. Раціоналізація споживання, поступове скорочення надлишкового споживання, припинення виробництва продуктів, які зобов'язані своєю появою, нав'язаними ринком потребам людини, які не тільки не сприяють її розвитку, але і призводять до духовної і фізичної деградації.

Отже концепція сталого розвитку відбиває розуміння тісного взаємозв'язку екологічних, економічних та соціальних проблем людства і того факту, що вони можуть бути вирішені лише комплексно, за умови тісної співпраці й координації зусиль усіх країн світу.

Завданням суспільства полягає як в скороченні споживання ресурсів, так і принциповій зміні структури споживання. Для досягнення концепції сталого розвитку мають бути реалізовані такі норми:

– соціальні – децентралізація влади, вирішення конфліктів між урядом і громадянами без насильства, вищі цінності – справедливість і правосуддя, матеріальний достаток і соціальний захист, об'єктивне відображення реальної ситуації в світі засобами масової інформації;

– екологічні – планомірне зростання чисельності населення, захист екосистем та забезпечення різноманітності видів, екологічно чисті продукти харчування, гармонічне співіснування природи і людей;

– економічні – заохочення інтелектуальної та інноваційної активності, соціальні та технічні нововведення, творча самореалізація людини, гідна оплата праці.

Незважаючи на значну увагу до концепції сталого розвитку, вона залишається такою, повноцінну всебічну імплементацію якої складно забезпечити через відсутність конкретних вказівок та інструментів реалізації. Саме розвитку таких інструментів наразі повинна бути приділена увага вчених та практиків.

#### **Література:**

1. Що таке сталий розвиток? Представництво Організації Об'єднаних Націй в Україні. URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36> (дата звернення: 02.04.2020).

2. Сталий розвиток. Центр екологічного маркування та сертифікації. URL: <https://www.ecolabel.org.ua/stalij-rozvitok> (дата звернення: 03.04.2020).

3. Радишевська З. М. Поняття та структура принципу сталого розвитку. PolUkr: польсько-український портал. URL: <http://www.polukr.net/uk/blog/2016/06/ponjatja-ta-struktura-principu-rozvitku> (дата звернення: 03.04.2020).

4. Олєфіренко О. В. Екологічний менеджмент як основа сталого розвитку. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 82-89.

## ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ ЗВ'ЯЗКИ ТА ТЕОРІЯ ЕНДОГЕННОГО ЗРОСТАННЯ

Економічні перетворення, які почалися в Україні з моменту здобуття її незалежності та, які відбуваються сьогодні, мають на меті інтеграцію (проникнення, зближення) українських підприємств до системи міжнародних економічних зв'язків.

Значущість таких зв'язків у розвитку країн постійно зростає, оскільки країна, як економічна система є відкритою та не може ефективно функціонувати у замкненому просторі. Це підтверджується її участю у СРСР з його поступовим розпадом та занепадом, коли економічна система розірвала коло замкненості та розділилася на окремі самостійні одиниці на шляху до нового розвитку.

Поняття «зовнішньоекономічна діяльність» з'явилося в Україні з початком економічної реформи 1987 р., коли почалася поступова відміна монополії держави (на той час УСРСР) на здійснення будь-яких економічних операцій (у тому числі й зовнішньоекономічних), наданні підприємствам права самостійного виходу на зовнішні ринки. Після проголошення в 1991 р. незалежності України були здійснені заходи, спрямовані на суттєву лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності в країні, розширення прав підприємств і організацій у цій сфері. У цей період прийняті важливі законодавчі акти, зокрема, Закони України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (1991 р.), «Про митну справу в Україні» (1991 р.), «Про єдиний митний тариф» (1992 р.), "Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті" (1994 р.) тощо.

У складі колишнього СРСР економіка України розвивалася, майже не беручи участі в міжнародному поділі праці, а міждержавні господарські зв'язки були відсутні майже повністю. Слабка включеність України у міжнародний поділ праці не тільки не відповідала її національним інтересам, але й суперечила їм, оскільки залишала економіку країни поза розвитком світових продуктивних сил і провідними напрямками сучасної науково-технічної революції, що спричиняє її виштовхування ще до проголошення Україною незалежності на узбіччя світового економічного прогресу. А в той же час, масштаби світового господарства значною мірою залежать від стану міжнародних відносин країн світу. Основою таких відносин та налагодження співробітництва є зовнішньоекономічні зв'язки та зовнішньоекономічна діяльність.

Згідно ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність», сутність поняття полягає у наступному – це діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів, побудована на взаємовідносинах між ними та має місце як на території України, так і за її межами. Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає її відкритість і інтеграцію в світове господарство. Про це свідчить політика нашої держави та її об'єктивні закономірності розвитку.

Світові тенденції показують, що країни з кожним роком торгують між собою все активніше. Якщо 1991 р. частка торгівлі у світовому ВВП становила 19%, то у 2017 р. зросла до 37%. Це вчергове підтверджує думку про те, що жодна країна не здатна ізолюватися від сусідів та забезпечувати усіма товарами та послугами себе самостійно. Навіть Північна Корея у 2017 р. експортувала продукції на 1,7 млрд дол. та імпортувала – на 3,4 млрд дол. І хоча в основному через кордон фізично рухаються товари, частка послуг – зростає [1]. У 1991 р. частка послуг в світовому експорті складала 21%, а у 2017 р. – 23%. На перший погляд, такий темп зростання є несуттєвим за такий проміжок часу. Але у грошовому вираженні – на 4,5 трлн. дол. [2].

Розвинуті країни світу, що мають багаторічний досвід, зайняли свої місця у міжнародному поділі праці та є світовими експортерами спеціалізованих товарів: Франція забезпечує 30% світового експорту вина, Китай – 47% іграшок, ігор та спортивного реквізиту, Німеччина – 20% легкових авто, Італія – 30% пасти, Швейцарія – 42% годинників, Норвегія – 34% свіжої риби. Україна також має свою позицію – 39% експорту соняшникової олії. Україна є залежною від торгівлі з іншими країнами. Закриття кордонів торговими партнерами стало би катастрофою для будь-якої економіки, проте Україна більш залежна від експорту та імпорту, ніж, наприклад, Німеччина, Канада, Китай чи США [2].

Аналіз географічної структури ЗЕД України у 2018 р. показав, що країни ЄС займають 42,1% експорту та 41,6% імпорту; країни СНД – 14% експорту та 23,1% імпорту, інші країни – 43,9% експорту та 35,3% імпорту. Аналіз товарної структури експорту України показує, що Україна посідає 1-е місце у рейтингу експортерів соняшникової олії, 3-є – шпалер, 5-те – меду, 11-е – горілки, 17-е – частин локомотивів та вагонів. Щодо імпорту, то Україна – на 3-му місці у світі за імпортом ядерного палива, 6-

му – сала, 6-му та 10-му – сільськогосподарських машин (на різних позиціях в імпорті різних видів машин) [1].

У 2018 р. Україна експортувала на 59 млрд дол. (порівняно з 82 млрд дол. – у 2008 р.), а імпортувала — на 70 млрд дол. (порівняно з 97 млрд дол. – у 2008 р.). Подальше зростання обсягів зовнішньої торгівлі має ефективно поєднати можливості країни та вимоги світового ринку – як щодо експорту, так і щодо імпорту. Неможливо та недоцільно відмовлятися повністю від імпорту, оскільки конкуренція позитивно впливає на ціну та якість продукції [1].

До 1980-х років у світі для визначення економічного зростання застосовувалися екзогенні моделі, що розглядали науково-технічний прогрес як екзогенний – зовнішній по відношенню до економіки процес, який залежить в основному лише від затраченої праці та використаного капіталу. Такий підхід не включав відмінності в рівнях і темпах економічного розвитку та вплив науково-технічного прогресу, без якого неможливий сучасний розвиток економіки. Однак сам науково-технічний прогрес був представлений у рамках неокласичних моделей здебільшого лише як деякий аргумент виробничої функції. Справжнім проривом кінця ХХ ст. було впровадження нових підходів до побудови моделей економічного зростання, що передбачали ендогенні (технологічні) зміни в економіці [3].

Теорія ендогенного зростання Нобелівського лауреату 2018 р. П. Ромера наголошує, що людський капітал і ринки пов'язані з технічним розвитком і економічним зростанням, та є універсальною, що працює не лише в сучасній економіці. П. Ромер зауважує, що нововведення і винаходи завжди спричиняють та економічне зростання ще з давніх часів (появи бронзи як вдала інновація поширилася та стала фактором розвитку всієї людської цивілізації). Це показує, що використання ресурсів можна завжди робити у кращий спосіб. Крім того, сучасні глобальні проблеми людства щодо ресурсних обмежень та вичерпності, мають призвести до усвідомлення та вирішення шляхом інвестування людського капіталу для активізації інновацій. Наявність геніальних ідей і людського потенціалу та інноваційного середовища є недостатнім для довгострокового зростання економіки. Важливим є розроблення механізму («як», «де» і «коли») геніальні ідеї зможуть бути втілені у кінцевий продукт. Крацим таким «майданчиком» є ефективний ринок, який перетворить ідею на вартість [4].

Кожна країна та її національна економіка через низку історичних соціально-економічних причин має свою специфіку («менталітет») способу господарювання, що в сукупності перетворює світову систему на глобальну фабрику ідей. Як різні механізми мають свої переваги та недоліки залежно від мети використання, такі і різні ринки можуть виробляти різні ідеї. Для підвищення ефективності глобальної системи важливим є обмін інформацією, яка у ХХІ ст. стала п'ятим «класичним» фактором виробництва.

Подібно людського мозку, в якому нова інформація призводить до формування нових нейронних зв'язків та мереж, обмін досвідом та інформацією щодо технологій та інновацій у світі призведе до швидшого та ефективнішого зростання світової системи.

Ще одним постулатом теорії ендогенного зростання є твердження про те, що виграє суспільство, що не боїться ухвалювати різні рішення. Якщо є декілька варіантів розвитку і суспільство відмовляється від деяких з політичних, релігійних чи інших заборон та впадощань, то це може призвести до воно може вибору неоптимального варіанту. Або коли за залишковим принципом обирати нічого не залишиться, то, на думку П. Ромера, країну та суспільство очікує стагнація. Виходом при цьому є налагодження зв'язків.

Продуктивність праці може зростати при наданні можливості людині працювати в команді, обмінюватися досвідом. Для цього має бути створена державами середа вільного переміщення людей для спілкування, вивчення культури, науки та економіки різних країн та націй. Це дасть можливість створити неможливі раніше команди (утворити нові нейронні зв'язки), які будуть здатні продукувати неочікувані рішення, що можуть забезпечити довгострокове зростання економіки [3]. Таким чином, зовнішньоекономічна діяльність країни стає важливим важелем налагодження зв'язків та розвитку економіки. Оскільки, виходячи з розглянутої теорії, інноваціям сприяє обмін інформацією, то поступовими або поступово-паралельними процесами розвитку економіки України має стати активізація якісних зовнішньоекономічних зв'язків та інноваційної діяльності. Розвиток науки та наукові дослідження дозволять розвиватися економічній системі.

#### **Література:**

1. Як та з ким торгує Україна - все, що потрібно знати про експорт та імпорт. URL: <https://vezha.net.ua/economy/yak-ta-z-kim-torguye-ukrayina-vse-shho-potribno-znati-pro-eksport-ta-import/> (дата звернення 29.03.2020).
2. Експорт – імпорт України – гід по зовнішній торгівлі. Банк Південний. 2019. URL: [https://businessviews.com.ua/ru/get\\_file/id/eksport-import-2019.pdf](https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/eksport-import-2019.pdf) (дата звернення 01.04.2020)
3. Лось В.О., Рак В.В. Аналіз ендогенного економічного зростання на основі моделі Поля Ромера. *Економіка та держава*. №8. 2010. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2010/11.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2010/11.pdf) (дата звернення 28.03.2020)
4. Як інновації впливають на економіку: роз'яснюємо теорію Нобелівського лауреата. *Business Views*. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/economy/id/jak-innovaciji-vplivajut-na-ekonomiku-rozjasnjujemo-teoriju-nobelivskogo-laureata-1910/> (дата звернення 29.03.2020)

**Луценко І. С.**  
*канд. екон. наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ТРАНЗИТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ: СТАН ТА ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ**

Україна має унікальне територіальне положення, яке можна визначити як транспортний міст між Європою, Азією та Близьким Сходом. Але, на превеликий жаль, наша країна не користується своїм транспортним потенціалом, кожного року втрачає у кількості та обсягах міжнародних транзитних перевезень, а це призводить до значного недоотримання фінансових надходжень (податків і зборів) до державного бюджету. Тому, дуже важливо в сучасних умовах нестабільної економічної, політичної ситуації, та, навіть, соціальної - знайти інструменти поживлення цієї складової макроекономіки України, тим більше, що МВФ вже оголосив про початок світової рецесії, яка відбувається на тлі пандемії коронавірусу та практично всесвітнього карантину.

Основна роль у залученні транзитних вантажів належить державі, тому що, саме за допомогою державних рішень можна зменшити адміністративні бар'єри (митне законодавство), покращити інформаційне забезпечення, створивши зручні умови як для вантажовідправників і вантажоодержувачів, так і логістичних операторів за найкращими світовими зразками, такими, наприклад, як інформаційно-логістична система PORTNET, яка спрощує та синхронізує логістичні процеси для всіх учасників транзитних перевезень і робить Сінгапурський морський порт найефективнішим портом світу.

Через оптимальне використання транзитного потенціалу держава виграє подвійно: перший раз – додатково наповнюючи свій бюджет, другий раз – створюючи сприятливі правові та економічні умови для розвитку підприємництва. Ще на початку ХХ століття Харольд Маккіндер казав: «Той, хто керує Східною Європою, володіє серцем землі, той хто керує Серцем Землі володіє Світовим островом (Євразією), той хто керує Світовим островом володіє світом» [1]. І насправді, близько 75 % населення землі мешкає в Євразії, на частку Євразії припадає більше 70 % світового ВВП, більше половини паливно-енергетичних світових запасів сконцентровано саме тут, за оцінками експертів частка товаропотоків між цими регіонами становить 40% від світового товарообігу.

Історично Україна ніколи не була геостратегічною країною (геостратегія передбачає в першу чергу наявність спроможності та волі здійснювати вплив за межами власних границь). Більшість науковців відносять до перспективних гравців нової євразійської політичної карти такі країни як: Україну, Азербайджан, Південну Корею, Туреччину та Іран [1], тобто Україну розглядають як потужний геополітичний центр і обумовлюється це її надзвичайно вдалим географічним положенням та певними факторами економічного середовища. Географічне положення нашої країни визначає протяжність кордону - 6992,98 км, високий рівень транскордонності: 19 областей є прикордонними; сім країн ЄС має спільні кордони з Україною.

За оцінками британського інституту Rendall, Україна має найвищий в Європі транзитний рейтинг — 3, 75 у 2018 році (дослідження проводиться один раз на два роки), в порівнянні з попереднім 2016 роком наша країна піднялась в загальному заліку на 14 позицій. Використання транзитного потенціалу в першу чергу визначається розвитком інфраструктури та збільшенням обсягів переміщення вантажів українською мережею міжнародних транспортних коридорів (МТК), яких територією України проходить шість: чотири європейські і два трансконтинентальні [2]. Аналізуючи інфраструктуру нашої країни в європейському вимірі можна чітко прослідкувати процес включення транспортної мережі України в інтегровані мережі транспортно-логістичних комунікацій ЄС.

Маючи такі перспективи розвитку концентрація уваги держави має відбуватися на ключових моментах та правильній оцінці вхідних факторів для формування геополітики України в Євразії:

- Постійно виявляти динамічні країни з точки зору геостратегії, які можуть викликати суттєві зміни у міжнародному розподілі сил, а також можливі наслідки їх дій у галузі міжнародної логістики, особливо у розрізі формування певних умов в регіоні, створення нових та розвиток старих транспортно-логістичних кластерів, транслогістичних платформ, які як правило реалізуються через

логістичні центри, логістичні парки, транспортно-логістичні комплекси різних рівнів країни, регіону, світу.

- Формулювати конкретну політику розвитку території. При цьому особливого значення набуває логістична інфраструктура, саме тут ключовим інструментом має бути вимір та моніторинг ефективності транспортних коридорів, які проходять територією України.

- Удосконалення нормативно-правової бази, яка регулює транзитні перевезення, роботу логістичної та прикордонної інфраструктури.

На основі цього аналізу можуть бути запропоновані інфраструктурні проекти, оперативні шляхи розміщення ресурсів, які суттєво поживлять використання МТК, створять необхідні умови для діяльності логістичних операторів та прозорі умови роботи прикордонної інфраструктури.

Щодо збільшення кількості та обсягів переміщення вантажів МТК через Україну за рахунок удосконалення нормативно-правової бази, то одним з ефективних інструментів, на наш погляд, який до речі, може суттєво вплинути на покращення всіх макроекономічних показників України є активізований економічний оператор.

Закон України від 01.10.2019 р. № 141-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів» [3], який набрав чинності 07.11.2019 р., передбачає створення інституції авторизованих економічних операторів. Авторизований економічний оператор – це насамперед підприємство, якому органами доходів і зборів виданий сертифікат – на спрощення митних процедур, про безпеку і надійність. Такий сертифікат може отримати підприємство, яке виконує будь-яку роль в міжнародному ланцюгу поставок. Вважається, що отримати статус авторизованого економічного оператора – це отримати найвищий ступінь довіри митниці до підприємства і, як наслідок, отримати найбільший перелік пільг і спрощень митних формальностей для підприємства.

Оператор, який отримав такий сертифікат, може отримати такі переваги:

- виконання митних формальностей щодо товарів, транспортних засобів комерційного призначення в першочерговому порядку;
- зниження ступеня ризику автоматизованою системою митного оформлення для визначення переліку митних формальностей при здійсненні митного оформлення;
- використання спеціально визначеної смуги руху в пункті пропуску через державний кордон України для переміщення автомобільних транспортних засобів комерційного призначення;
- використання національного логотипу авторизованого економічного оператора.

Також він матиме право на спеціальні спрощення, наприклад:

- загальна фінансова гарантія;
- самостійне накладення пломб спеціального типу;
- процедура спрощеного декларування;
- процедура випуску за місцезнаходженням [4].

Таке запровадження надає змогу розпочати кроки щодо наближення українського митного законодавства до митного законодавства ЄС та поживити активність бізнес-середовища України. Зрозуміло, що авторизований економічний оператор - це тільки перший крок на шляху створення потужної геополітичної позиції України, але саме цим кроком держава демонструє своє прагнення відповідати найкращим світовим зразкам логістичного сервісу та бажання підвищувати рівень відкритості та довіри.

#### **Література:**

1. Збигнев Бжезинский. Великая шахматная доска: Москва: АСТ, 2019. 384 с.
2. Пасічник А.М., Клен О. М., Мірошніченко С. В. Аналіз та оцінка ефективності використання транзитного потенціалу української транспортної системи. *Електромагнітна сумісність та безпека на залізничному транспорті*, 2016, № 12 С.88-96.
3. Закон України № 141-IX «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо деяких питань функціонування авторизованих економічних операторів». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/141-20>.(дата звернення 27.03.2020).
4. Мороз П. Що таке авторизований економічний оператор, та навіщо він нам? URL: <https://blog.liga.net/user/pmoroz/article/32429> (дата звернення 22.03.2020).

**Макогон Ю. В.**  
*д-р екон. наук, професор*  
*Маріупольський державний університет*  
*м. Маріуполь, Україна;*  
**Мартиненко О. В.**  
*аспірант*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ДЕРЕВООБРОБНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ**

Вітчизняна деревообробна промисловість – це перспективна експортоорієнтована галузь національної економіки. За площею лісового покриву Україна посідає 9 місце в Європі (лісовий фонд становить 10,4 млн. га), за запасами деревини – 6 місце (лісистість території – 15,9%). Резерв Державного агентства лісових ресурсів України на 1 га складає 240 м<sup>3</sup> (7 місце в Європі, для порівняння, у Польщі – 219 м<sup>3</sup>, в Білорусі – 183 м<sup>3</sup>, Швеції – 119 м<sup>3</sup>) [1]. Ринку деревообробної промисловості України відповідає умовам безпечної конкуренції, де функціонують великі підприємства – частка яких становить 0,1%, середні – 5,6% та малі – 94,3%. Україна перебуває на 27 місці серед найбільших експортерів продукції з деревини. У 2019 р. обсяг реалізованої продукції підприємствами галузі становив 34,6 млрд. грн., попит зовнішніх ринків у 2019 р. – 1400,7 млн. дол. США, зазначимо, що експорт деревообробної галузі має позитивну динаміку до зростання на 74,8% за період 2008-2019 рр. Зросла частка експорту деревини та виробів з неї у сукупному експорті із 1,2 % у 2008 р. до 2,8 % у 2019 р. [2], що свідчить про значний потенціал розвитку ринку деревообробної промисловості.

Деревообробна промисловість України характеризується значними конкурентними перевагами на світовому ринку продукції з деревини, найперспективнішими індустріями промисловості є наступні: виготовлення виробів з деревини, оброблення деревини та виробництво меблів. Основу товарної структури експорту до країн ЄС становлять: деревина і вироби з неї – 68,0 %, меблі – 23,0 %, папір та картон – 7,0 %, друкована продукція – 1,0 %. 81,7 % експорту було здійснено до Польщі – 28,5 %, Румунії – 12,5 %, Німеччини – 12,0 %, Угорщини – 6,1 %, Італії – 5,8 %, Австрії – 4,0 %, Литви – 3,8 %, Словаччини – 3,1 %, Чехії – 3,0 %, Бельгії – 2,9 % [2]. Разом з тим, вітчизняна деревообробна промисловість забезпечує екологічно-збалансований розвиток країни та відіграє значну роль в інтеграції експортоорієнтованих підприємств до глобальних ланцюгів доданої вартості.

Площа лісів ЄС становить 182 млн. га (5,0% від світового показника), вони покривають 43,0% загальної території Євросоюзу, за чверть століття показник зріс на 5,2%, середній приріст на рік дорівнює 0,2% [3]. Країни ЄС керуються наступними нормативно-правовими актами щодо використання деревини та менеджменту лісовими ресурсами [3]:

- Лісова стратегія ЄС (20.09.2013 р.), у документі розроблено перелік дій до 2030 р., ключовим аспектом є шлях до «зеленої економіки», головною метою якої є отримання економічної вигоди від деревообробної промисловості при оптимальному збереженні лісових ресурсів. Головними засадами лісової стратегії є: безпечне та стале використання лісу, продуктивність внеску лісових ресурсів в економічний прогрес та зростання, всезагальна відповідальність за ведення сільського господарства.

- «Правозастосування, управління і торгівля в лісовому секторі» (FLEGT) – перелік дій із боротьби з незаконними рубками і пов'язаної з ними торгівлею (2003 р.).

- Європейські Правила заготівлі деревини (EUTR) – мають на меті заборону торгівлі на ринку ЄС незаконно заготовленої деревини та продукції з неї.

- Зелена книга про захист лісів в ЄС (2010 р.), основною функцією якої є регулювання політичних рішень стосовно кліматичних змін, їх вплив на лісові ресурси, тощо.

Кожна країна-член ЄС має національну програму з охорони лісів National forest programmes (NFP). Більшість країн реалізують програми у межах відповідного міністерства, проте є і такі як: Латвія чи Іспанія, де за виконання програми відповідає парламент чи рада міністрів. Менеджмент лісовими ресурсами здійснюють підприємства державної форми власності.

Поруч із державними програмами, ЄС впроваджує різноманітні програми з інспекції та спостереження за лісовими ресурсами та угіддями. Наприклад, першим був проект ICP Forests (1985 р.), котрий мав на меті постійний моніторинг стану лісів в Європі; слід зазначити і систему FutMon, вона становить посилену програму аналізу лісів та постійну глобальну сітку моніторингу [3].

Розглянемо технічні заходи регулювання у галузі торгівлі товарами деревообробної промисловості країнами ЄС, вони включають наступні форми контролю [4]:

1. Електронні системи відстеження руху лісових ресурсів та контроль їх походження, країни ЄС використовують зазначені системи з метою забезпечення прозорості ведення зовнішньоекономічної

діяльності та, відповідно, ефективного розвитку експортного потенціалу підприємств. Стаття 294 Угоди про Асоціацію України та ЄС, вказує на зобов'язання сторін сприяти торгівлі сталою та законною лісовою продукцією (якщо аспект сталості відповідає вимогам міжнародної лісової сертифікації, то законність заготівлі узгоджується із законодавством країни-імпортера товару. Законодавчим актом у країнах ЄС є Європейські Правила заготівлі деревини (EUTR), у відповідності до правил, обов'язковим для суб'єктів ЗЕД є впровадження та дотримання систем контролю законності походження деревини та виробів з деревини. Наприклад, програма обліку та контролю руху деревообробної продукції у Швеції являє централізовану систему даних про договори між власниками деревини, покупцями, експедиторами, суб'єктами ЗЕД та незалежними організаціями, котрі визначають якість та ґатунок деревини. Програма забезпечує маркування деревини та гарантує законність походження лісових ресурсів постійними та перевіреними лісокористувачами [4].

2. Програми проходження обов'язкової сертифікації сировини, головними з них є: FSC (the Forest Stewardship Council) та Програма підтримки лісової сертифікації (the Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC)).

Досвід країн ЄС демонструє, що за умови правильної, узгодженої державної політики та з підтримкою бізнесу, можливо, щонайменше досягти скорочення вирубки лісу, а, як максимум, – сформувати та впровадити довгострокову високоефективну та дієву стратегію розвитку експортного потенціалу деревообробної промисловості. З 01.11.2015 р. в Україні вступив у дію закон № 3246 «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів підприємницької діяльності, пов'язаної з реалізацією та експортом лісоматеріалів» щодо заборони до 2025 р. експорту лісоматеріалів у необробленому вигляді, деревних порід, крім сосни (вступила в дію 01.01.2017 р.). Вищезазначений законопроект спричинив незадовільну реакцію країн-імпортерів деревини ЄС, оскільки мораторій є обмеженням вільної торгівлі та суперечить міжнародним зобов'язанням України в рамках СОТ та Угоди про асоціацію з ЄС (Ст. 35). У країнах ЄС відсутні обмежувальні заходи (мораторій) на експорт деревини та вирубку лісів, а світовий досвід свідчить, що використання вищезазначених заходів може слугувати лише як екстрений механізм на короткостроковий період часу.

Разом з тим, запроваджений мораторій не досяг своєї мети в частині захисту вітчизняних лісів від вирубок, варто зауважити, що у довгостроковому вимірі мораторій може мати значно гірший вплив, оскільки він не вирішує економічних та екологічних питань і може сприяти гальмуванню розвитку ринку деревини України та впровадженню галузевих реформ. Таким чином, запропоновано комплекс пропозицій та рекомендацій для розвитку експортного потенціалу підприємств деревообробної галузі України: 1) Формування комплексу заходів для покращення торгово-економічного співробітництва України та ЄС у сфері експорту продукції деревообробної промисловості, використовуючи європейське законодавство у сфері ЗЕД для спрощення торговельних перешкод та нівелювання бар'єрів від суб'єкта ЗЕД до кінцевого споживача товару. 2) Модернізація програм технічного регулювання електронного обліку деревини та позбавлення повторів у галузі державного моніторингу за відповідністю експортованого товару деревообробної промисловості через об'єднання систем електронного обліку деревини, підтримки управлінських рішень та інформаційної системи. 3) Створення ефективної політики регулювання вітчизняного ринку сировинних ресурсів, що гарантуватиме рівноправні умови та правила здійснення підприємницької діяльності для юридичних суб'єктів усіх форм власності та передбачатиме відсутність перешкод входження на ринок сировини суб'єктами ЗЕД. 4) Стимулювання участі вітчизняних установ технічного регулювання у Європейських та міжнародних виставках та форумах, з метою налагодження інформаційного обміну у галузі ринкового нагляду держави за суб'єктами деревообробної промисловості. 5) Формування сприятливого інвестиційного клімату України, створення спеціальних інвестиційних зон (СІЗ), з метою залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у вітчизняну деревообробну промисловість для зростання високотехнологічного та ефективного виробництва деревообробної галузі.

Таким чином, забезпечення формування ефективного механізму підтримки та захисту українських підприємств деревообробної галузі слугуватиме зростанню ефективності зовнішньоекономічної діяльності, зміцненню конкурентних позицій, що сприятиме розвитку експортного потенціалу та модернізації вітчизняної деревообробної промисловості.

#### **Література:**

1. Публічний звіт державного агентства лісових ресурсів України за 2019 рік. URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit\\_2019/lis-zvit-2019-pdf.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit_2019/lis-zvit-2019-pdf.pdf) (дата звернення 12.03.2020).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 12.03.2020).
3. Беленков А. Защищаемо ліси: як адаптувати європейський досвід в Україні. URL: <https://www.euointegration.com.ua/rus/experts/2017/06/21/7067490/>. (дата звернення 10.03.2020).
4. Дейнеко Л., Кушніренко О., Зарудна О. Деревообробна галузь: як захищати та розвивати. URL: <https://voxukraine.org/uk/derevoobrobna-galuz-yak-zahishhati-ta-rozvivati/> (дата звернення 10.03.2020).



## **КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ УКРАЇНИ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

На даний момент, Україна знаходиться на порозі кардинальних змін, в постійному пошуку нових ідей для розвитку та підняття економіки на високий рівень. За останні роки, Україна показала свої прагнення до змін, відійшовши від Радянського союзу та почавши розробляти та впроваджувати нові реформи в життя. Саме такі зміни можуть вивести Україну на новий, більш продуктивний етап розвитку та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності. Для визначення конкурентних переваг України проаналізуємо звіт, який був складений на Міжнародному економічному форумі у 2019 році. Він складається з індексу глобальної конкурентоспроможності та його компонентів.

За останніми даними, у 2019 році Україна посіла 85 місце серед 141 національних економік світу за індексом глобальної конкурентоспроможності [1]. У попередньому році, Україна займала 83 місце серед 140 національних економік світу та за рік змістилася на дві позиції вниз [2]. За цим рейтингом у топ 5 входять такі національні економіки, як: Сінгапур, США, Особливий адміністративний район Гонконг, Нідерланди та Швейцарія. Останні позиції у рейтингу зайняли: Республіка Мозамбик, Республіка Гаїті, Республіка Конго, Йемен та Чад. Сусідами України за рейтингом стали Шрі-Ланка (84 місце) та Молдова (86 місце). Сусіди України за кордоном посіли такі місця: Польща на 37 місці, Словаччина на 42 місці, Росія на 43 місці, Угорщина на 47 місці, Румунія на 51 місці, Молдова на 86 місці, Білорусь у даному рейтингу відсутня. Більшість сусідів України за цим індексом випередили Україну, однак Україна не остання і має великий потенціал. У 2019 році ВВП на душу населення в Україні склало 2,963.5 доларів. Частка ВВП України у світовому ВВП склала 0.29%. Середньорічний приріст ВВП за 10 років становить 0.1%. Середній внутрішній потік прямих іноземних інвестицій за 5 років становить 2.3%. Частка споживання відновлюваної енергії становить 4.1%. Безробіття в Україні складає 9.4 %.

Чому Україна на 85 місці? Для визначення місця країни аналізується ефективність держави за основними групами компонентів таких як сприятливе навколишнє середовище, людський капітал, ринки та інноваційна екосистема. Сприятливе навколишнє середовище охоплює такі компоненти як інституції, інфраструктура, впровадження ІКТ та макроекономічна стабільність держави. Україна знаходиться на 104 місці за інституціями, на 57 місці за інфраструктурою, на 78 місці за впровадженням ІКТ та на 133 місці за макроекономічною стабільністю. Лідером світу за інституціями є Фінляндія, за інфраструктурою - Сінгапур, за впровадженням ІКТ - Корея, а за макроекономічною стабільністю лідирують 33 країни. Аутсайдером за інституціями є Венесуела, за інфраструктурою – Гаїті, за впровадженням ІКТ – Чад, за макроекономічною стабільністю - Венесуела. Лідером за інституціями серед сусідів України за кордоном є Румунія, за інфраструктурою – Польща, за впровадженням ІКТ – Росія, за макроекономічною стабільністю – Польща та Словаччина. Аутсайдером за інституціями серед сусідів України за кордоном є Молдова, за інфраструктурою – Молдова, за впровадженням ІКТ – Угорщина, за макроекономічною стабільністю – Молдова. Компонентами людського капіталу є здоров'я та навички. За здоров'ям Україна посіла 101 місце, а за навичками – 44 місце. За здоров'ям лідирують Іспанія, Сінгапур, Японія та Гонконг, а за навичками лідером є Швейцарія. Аутсайдерами за здоров'ям є Лесото, за навичками – Чад. Лідером за здоров'ям серед сусідів України за кордоном є Польща, за навичками – Польща. Аутсайдером за здоров'ям серед сусідів України за кордоном є Росія, за навичками – Молдова. Ринки складаються з таких компонентів як ринок продукції, трудовий ринок, фінансова система та розмір ринку. Україна зайняла 57 місце на ринку продукції, 59 місце на трудовому ринку, 136 місце по фінансовій системі та 47 місце за розміром ринку. Лідером світу на ринку продукції та за фінансовою системою є Гонконг, на трудовому ринку – Сінгапур, а за розміром ринку – Китай. Аутсайдером на ринку продукції є Чад, на трудовому ринку – Йемен, за фінансовою системою – Йемен, за розміром ринку – Сейшели. Лідером на ринку продукції серед сусідів України за кордоном є Польща, на трудовому ринку – Молдова, за фінансовою системою – Словаччина, за розміром ринку – Росія. Аутсайдером на ринку продукції серед сусідів України за кордоном є Угорщина, на трудовому ринку – Угорщина, за фінансовою системою – Молдова, за розміром ринку – Молдова. Інноваційна екосистема містить динаміку бізнесу та інноваційну спроможність. Україна посіла 85 місце за динамікою бізнесу та 60 місце за інноваційною спроможністю. Лідером за динамікою в бізнесі є США, а за інноваційною спроможністю – Німеччина. Аутсайдером за динамікою в бізнесі є Гаїті, за інноваційною спроможністю – Демократична

Республіка Конго. Лідером за динамікою в бізнесі серед сусідів України за кордоном є Росія, за інноваційною спроможністю – Росія. Аутсайдером за динамікою в бізнесі серед сусідів України за кордоном є Угорщина, за інноваційною спроможністю – Молдова.

Якщо порівняти з минулим роком, то вирости значення таких компонентів України як інституцій, впровадження ІКТ, макроекономічної стабільності, навичок, ринку продукції, трудового ринку, динаміки бізнесу та інноваційної спроможності; зменшилося значення здоров'я та фінансової системи; незмінними залишилися значення інфраструктури та розміру ринку. У порівнянні з середнім значення по Євразії, перевищили це значення такі компоненти України як інфраструктура, навички, розмір ринку та інноваційна спроможність; нижче цього значення опинилися – інституції, впровадження ІКТ, макроекономічна стабільність, здоров'я, трудовий ринок, фінансова система та динаміка бізнесу. Порівнюючи з середнім значенням країн з низьким рівнем доходу, Україна перевищила це значення за інституціями, інфраструктурою, впровадженням ІКТ, здоров'ям, навичками, ринком продукції, трудовим ринком, розміром ринку, динамікою бізнесу та інноваційною спроможністю, а за макроекономічною стабільністю та фінансовою системою опинилася нижче за це значення. Такі компоненти як інституції (104-е місце), макроекономічна стабільність (133-е місце), здоров'я (101-е місце) та фінансова система (136-е місце) є погано розвинутими в Україні та не є конкурентоспроможними з такими ж компонентами інших країн.

Також всі компоненти охоплюють індикатори, які краще розкривають кожен з компонентів. Серед індикаторів, які набрали малу кількість балів у рейтингу та зайняли низькі місця виділю стабільність (141-е місце), неподаткові позики (139-е місце), випадки тероризму (132-е місце), інфляція (131-е місце) та інші. Найбільш перспективними та конкурентоспроможними компонентами України є інфраструктура (57-е місце), навички (44-е місце), розмір ринку (47-е місце) та інноваційна спроможність (60-е місце). Україна може конкурувати за такими індикаторами як густота залізничної дороги (25-е місце), доступність електроенергії (2-е місце), вартість початку бізнесу (14-е місце), ставлення до підприємницьких ризиків (18-е місце). Лідерами за густотою залізничної дороги є 24 країни, за доступністю електроенергії – 67 країн, за вартістю початку бізнесу – Словенія та Великобританія, за ставленням до підприємницьких ризиків – Ізраїль. Аутсайдером за густотою залізничної дороги є Венесуела, за доступністю електроенергії – Чад, за вартістю початку бізнесу – Гаїті та Венесуела, за ставленням до підприємницьких ризиків – Мавританія. Лідером за густотою залізничної дороги серед сусідів України за кордоном є Чехія, Словаччина, Польща та Румунія, за доступністю електроенергії – всі сусіди України, за вартістю початку бізнесу – Румунія, за ставленням до підприємницьких ризиків - Росія. Аутсайдером за густотою залізничної дороги серед сусідів України за кордоном є Росія, за вартістю початку бізнесу – Польща, за ставленням до підприємницьких ризиків – Румунія [1].

Тож, на основі даних індексу глобальної конкурентоспроможності Україна має такі конкурентні переваги:

- навички майбутньої робочої сили;
- розмір ринку;
- інноваційна спроможність;
- доступність електроенергії;
- вартість початку бізнесу;
- ставлення до підприємницьких ризиків.

Отже, у порівнянні з 2018 роком, не зважаючи на те, що Україна за індексом глобальної конкурентоспроможності знизилася на дві позиції вниз, у 2019 році країна піднялася за окремими конкурентоспроможними компонентами таких як навички та інноваційна спроможність. Найголовнішою конкурентною перевагою є люди, їх навички та жага до впровадження інновацій. Для розвитку цих компонентів необхідно покращити якість освіти, полегшити процес відкриття підприємств, запровадити гранти для талановитих громадян та заохочувати всіх українців до праці та розвитку в Україні. З розвитком цих компонентів та проведенням відповідних реформ, в Україні є всі шанси посилити свої позиції на світовому ринку.

#### **Література:**

1. The Global Competitiveness Report 2019. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/> (accessed 18 March 2020)
2. The Global Competitiveness Report 2018. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/> (accessed 18 March 2020)

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ОЦІНКИ ПРОЕКТНИХ РИЗИКІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

В ринкових умовах, в яких функціонують підприємства будівельної промисловості, спричиняють появу великої кількості факторів, що можуть одночасно впливати на виникнення складновимірної кількості ризиків. Цей факт створює складнощі для вибору методу сукупної і дискретної оцінки проектних ризиків, що базується на теорії класичної статистики, бо не вдається отримати достовірної вибірки статистично однорідних даних/подій з їх генеральної сукупності.

В роботі пропонується методика квантифікаційної оцінки проектних ризиків, під якою розуміється система кількісних і якісних параметрів, які дозволяють виконати ідентифікацію ступеню проектних ризиків і рівня їх загрози щодо невиконання інвестиційного проекту на основі агрегованого кількісного параметру. Методику квантифікаційної оцінки пропонується ґрунтувати на основі базових положень теорії нечітких множин.

Теорія нечітких множин разом з іншими методами та інструментами щодо оцінки проектних ризиків дозволить забезпечити якісну методологічну основу управління ризиками. Основні термінологічні поняття теорії нечітких множин представлені в працях [1,2].

Зазначена методика складається з декількох специфічних фаз конструювання нечітко-множинної моделі підприємств будівельної промисловості. На першій фазі експертами задається вибірка спостережень з генеральної сукупності даних та визначаються лінгвістичні змінні нечітко-множинної моделі. Кожному значенню лінгвістичної змінної зіставляється функція приналежності рівня проектного ризику тій чи іншій нечіткій підмножині.

На другій фазі вводиться набір окремих показників проектних ризиків  $X = \{X_i\}$  загальним числом  $N$ , які, на думку експерта-аналітика, з одного боку впливають на оцінку проектного ризику, а з іншого боку оцінюються різні за своєю природою умови для процесу виконання інвестиційного проекту підприємства будівельної промисловості. На наступній фазі визначається значимість показника істотного ризику  $X_i$ , для чого кожному показнику проектного ризику  $X_i$  зіставлявся  $r_i$  - рівень його значущості. Для оцінки цього рівня, всі показники повинні розташовуватись по порядку убуття значущості так, щоб виконувалося правило (1):

$$r_1 \geq r_2 \geq \dots \geq r_N \quad (1).$$

Якщо система показників ранжується в порядку убуття їх значущості, то значимість  $i$ -го показника  $r_i$  визначається за правилом Фішберна [3], а саме:

$$r = \frac{2 \cdot (N - i + 1)}{(N + 1) \cdot N} \quad (2).$$

На четвертій фазі розробляється класифікатор значень показників істотних проектних ризиків з метою нормування кількісних і якісних значень цих показників до єдиної квантифікаційної метрики. В результаті чого проводиться оцінка показників істотних проектних ризиків підприємств будівельної промисловості відповідно єдиної квантифікаційної метрики. Також розробляється матриця рівнів приналежностей носіїв показників істотних проектних ризиків підприємств будівельної промисловості нечітким підмножинам значень лінгвістичних змінних терм-множини рівня проектних ризиків.

Розроблений класифікатор квантифікаційної оцінки рівня сукупної загрози проектних ризиків для інвестиційних проектів може не мати достатньої конкретизації з точки зору інформативності метрики її кількісного виразу. Тому в роботі пропонується удосконалення методики, викладеної у [1], на основних положеннях якої ґрунтується методика квантифікаційної оцінки рівня проектних ризиків підприємств будівельної промисловості, засобами введення імовірнісних величин щодо загрози невиконання інвестиційного проекту в залежності від значення рівня сукупної загрози проектних ризиків  $AP$ .

Встановлення при якій кількості одночасного здійснення істотних проектних ризиків  $k$  імовірність буде найбільшою вирішується за схемою Бернуллі, а саме за формулами (3)-(4):

$$P_n(k) = C_n^k p^k \cdot (1-p)^{n-k} \quad (3),$$

де  $P_n(k)$  – імовірність одночасного здійснення  $k$  істотних проектних ризиків;  $C_n^k$  – число сполучень з  $n$ -загальною кількістю можливих подій (об'єктів дослідження) по  $k$ -довільній кількості подій з загальної множини;  $p$  – задана імовірність настання кожної окремої події при рівних для всіх умовах;  $n = 22$  – кількість істотних проектних ризиків для економіко-математичної постанови завдання даної роботи.

$$C_n^k = \frac{n!}{(n-k)!k!} \quad (4).$$

За результатами розрахунків будується квантифікаційна система оцінки параметрів щодо інтерпретації рівня загрози невиконання інвестиційного проекту, яка базується на основі функцій приналежності класифікатору рівня сукупної загрози проектних ризиків для інвестиційних проектів підприємств будівельної промисловості.

На шостій фазі проводиться оцінка поточних значень показників істотних проектних ризиків  $X_i$  та розпізнавання показників за рівнями приналежності нечітким підмножинам  $\{B_{ij}\}$ , на основі набору значень показників істотних проектних ризиків підприємств будівельної промисловості відповідно множини  $\{B_{ij}\}$  єдиної квантифікаційної метрики.

На сьомій фазі проводиться розрахунок агрегованого показника квантифікаційної оцінки рівня сукупної загрози проектних ризиків  $AP$ , відповідно матриці вихідних даних і рівнів значущості проектних ризиків, яка має вигляд (5):

$$AP = \sum_{j=1}^3 g_j \sum_{i=1}^{22} r_i f_{ij} \quad (5),$$

де  $AP$  – агрегований показник квантифікаційної оцінки рівня сукупної загрози проектних ризиків підприємств будівельної промисловості;  $g_j$  – вузлові точки, які розраховуються за формулою:

$$g_j = 0,9 - 0,2(j - 1) \quad (6);$$

$f_{ij}$  – рівні приналежностей носіїв показників істотних проектних ризиків підприємств будівельної промисловості нечітким підмножинам значень лінгвістичних змінних терм-множини рівня проектних ризиків  $\{RPR_{ij}\}$ ;  $r_i$  – рівні значущості проектних ризиків, які розраховуються за формулою (2).

Сутність формул (5) і (6) полягає в тому, що внутрішнє підсумовування в (5) проводиться за значимістю показника, а зовнішнє підсумовування – по вузлових точках стандартного розташування  $\{0,1, 0,3, 0,5, 0,7, 0,9\}$  в теорії нечітких множин п'ятирівневого класифікатору ступеня проектного ризику. Таким чином, результуюча квантифікаційна оцінка рівня сукупної загрози проектних ризиків  $AP$  підприємств будівельної промисловості визначається як середньозважене і за всіма показниками істотних проектних ризиків, і за всіма якісними рівнями цих показників.

Підводячи підсумки, можна зробити висновок щодо актуальності розробки методологічних основ оцінки проектних ризиків на підприємствах будівельної промисловості. Саме розроблена та вдосконалена методика квантифікаційної оцінки ризиків повинна забезпечити якісне управління проектними ризиками в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Розроблені класифікатори та матричні схеми агрегування параметрів проектних ризиків дозволять виконати якісну ідентифікацію ступеню проектних ризиків і рівня їх загрози щодо невиконання інвестиційного проекту, що забезпечить надійність системи ризик-менеджменту.

#### Література:

1. Недосекин А. О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.13. Санкт-Петербург, 2003. 302 с.
2. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. Fuzzy Sets and Systems. 1999. № 1. P. 9-34. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0165-0114\(99\)80004-9](https://doi.org/10.1016/S0165-0114(99)80004-9) (accessed 15 March 2020)
3. P. Fishburn P.C. The theory of utility for decision making. 1978. 234. Retrieved from: <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/708563.pdf> (accessed 15 March 2020)

**Моїсєєнко Т. Є.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

### **СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ МОЛОДІ УКРАЇНИ ТА ЇХ СПІВПРАЦЯ З РОБОТОДАВЦЯМИ ПРЕДСТАВНИКАМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

Питання працевлаштування молодого спеціаліста, випускника або ще студента ВНЗ та підбору персоналу компанією є складним двостороннім та однаково важливим процесом для обох його учасників. З одного боку, пошукач прагне знайти роботу, яка б відповідала його очікуванням за встановленими заздалегідь пріоритетами (для кожної людини такі пріоритети є різними та базуються на її світобаченні та соціальному положенні). З іншого боку, роботодавець, який прагне отримати у свою команду професійного та відданого працівника, який би створював для компанії додаткові можливості та прибуток, а у найкращому випадку, ще й коштував компанії прийнятну ціну. Отже, питання комунікації зазначених сторін є актуальним та має тенденцію до зростання рівня важливості його обговорення за рахунок посилення міграційної активності молоді.

Згідно даних опублікованих Державною службою статистики України за 2019 - 2020 рр. послуги з вищої освіти надають 281 університет, академія та інститут, де навчається 1 млн 266 тис студентів [1], крім того, в Україні за той же період 338 коледжів, технікумів та училищ готує ще 173,6 тис студентів [1], що формує пропозицію для роботодавців представлених на ринку України та за її межами (враховуючи рівень міграції). Також, виходячи з кількості минулорічних випускників, а це 388,8 тис. осіб (2019 рік) [1] плюс студенти, що навчаються на останніх курсах навчальних закладів, можна говорити, що саме вони є пошукачами на ринку праці та потенційно новими співробітниками компаній.

Проте, варто відзначити і той факт, що не всі молоді спеціалісти, випускники розглядатимуть Україну, як перспективне місце для життя і роботи. Про такі їх рішення свідчать результати численних соціологічних опитувань, наприклад за даними "Молодь України 2018", виявилось, що близько 56,5% молоді в Україні мають наміри жити і працювати на батьківщині, 21% респондентів зазначили, що планують працювати за кордоном певний період часу, проте потім повернутись в Україну. Напртивагу, відмітимо, що 11,7% сучасної молоді віком від 14 до 34 років шукають можливості для постійної роботи та життя за межами батьківщини, причому 4,3% з них планують це зробити найближчим часом [2].

Головною причиною, що спонукає українську молодь саме до таких рішень є прагнення до кращого життя, що в першу чергу пов'язане із економічними факторами впливу. До таких факторів можна віднести низький рівень заробітної плати (особливо, якщо порівнювати із аналогічними посадами у розвинених країнах), високий рівень безробіття, нестабільність розвитку вітчизняної економіки, високий рівень корупції, відсутність підтримки малого бізнесу та налагодженого законодавства для самозайнятих осіб, інше. За даними дослідження "Зовнішня трудова міграція населення України", основною причиною виїзду за кордон 6 з 10 мігрантів назвали низький рівень оплати за відповідну роботу в Україні [3].

Враховуючи зазначене, можна помітити, що при виборі місця роботи молоді спеціалісти та випускники ВНЗ керуються саме економічними міркуваннями, шукають саме фінансову вигоду. Проведені дослідження дозволяють виокремити фактори, які сучасна молодь відзначає, як найбільш важливі у процесі пошуку роботи та переваг вибору роботодавця, а саме: дохід; можливість своєю роботою принести користь суспільству; можливість роботи з людьми; стабільність; можливість досягти поставлених цілей; кар'єрні можливості; робота у гідному колективі; зручний графік роботи.

За даними [4], майже третя частина пошукачів очікує отримувати заробітну плату від 12 000 до 24 000 грн (37%) або менше 12 000 (39%). У додаток відмітимо, що рівень середньої заробітної плати у 2019 році по Україні складає 9141 грн, у місті Києві 16207 грн, причому для стажерів цей рівень близько 4500 грн, а у крупних міжнародних компаніях близько 12500 грн.

Таким чином, професійний молодий фахівець, що обирає Україну, як місце для життя та роботи буде прагнути до високого рівня доходів та стабільності, що може схилити його до вибору роботодавця з числа представників крупного міжнародного бізнесу.

З 2000 найкращих, за даними Forbes, роботодавців світу, на вітчизняному ринку представлена значна кількість компаній, наприклад з ТОП-20 компаній здійснюють свою діяльність у бізнес просторі України 7 компаній, а саме: 2 - Microsoft, 7 - Dailmler, 10 - BMW Group, 15 - Siemens, 16 - Volkswagen Group, 17 - IBM, 18 - Salesforce.com (дані наведено у наступній послідовності: місце рейтингу та назва компанії) [5]. Такі компанії потенційно можуть стати роботодавцями для кращих випускників.

Крім того, інше відоме видання - Fortune у 2018 році опублікувало рейтинг кращих місць для роботи, обираючи з мультинаціональних компаній. До рейтингу потрапили компанії, цілеспрямована

культура яких є діловою перевагою, ставлячи працівників на перше місце. З ТОП-20, світових лідерів, в Україні представлено 15 компаній (таблиця 1) [6].

Таблиця 1 – Перелік компаній, представлених в Україні, що входять до лідерів світового рейтингу кращих місць для роботи запропонованих Fortune у 2018 році

№	Позиція у рейтингу	Місце в рейтингу, назва компанії	Кількість працюючих	Сфера діяльності
1	1	Salesforce	32000	інформаційні технології
2	2	Hilton	161000	готельні послуги
3	3	Mars, Inc	100000	Виробництво
4	6	DHL	98000	Логістика
5	8	Cisco	72904	інформаційні технології
6	9	Daimler Financial Services	12297	фінансова сфера та страхування
7	10	SAS Institute Inc.	14328	інформаційні технології
8	11	National Instruments Corporation	7412	Виробництво
9	12	Stryker	30808	охорона здоров'я
10	13	SAP SE	93000	інформаційні технології
11	14	Hyatt Hotels Corporation	110000+	готельні послуги
12	16	AbbVie	30000	біотехнології та фармацевтика
13	18	SC Johnson	13000	Виробництво
14	19	EY	261559	професійні сервіси
15	20	Admiral Group plc	9406	фінансова сфера та страхування

Відзначимо, що роботодавці зацікавлені у співпраці з молодими спеціалістами (студентами та випускниками ВНЗ), за даними запропонованими на он-лайн платформі пошуку персоналу та роботодавців [4] територіально зосереджені у Києві 60% / 70%, Харківській 8% / 8%, Одеській 6% / 4%, Дніпровській 5% / 3% та Львівській 4% / 3% областях. Високий рівень потреби у зазначеній категорії спеціалістів спостерігається у таких сферах, як: роздрібна торгівля (32%); маркетинг, реклама, PR (17%); консалтинг (11%); IT, інтернет, медіа (7%); фінанси, банки, інвестиції (7%) [4]. При тому, компанії, які зацікавлені у спеціалістах, які ще продовжують навчання та є перспективними, як працівники, часто пропонують зручні умови для співпраці, що відображається на типі зайнятості та графіку їх роботи. Проте, переважна більшість роботодавців на ринку праці пропонують повну зайнятість своїм робітникам, якщо вони вже випускники (85%) та трохи менший відсоток, якщо вони ще студенти (76%). Також можна відмітити наступні типи зайнятості для випускників та студентів відповідно: часткова зайнятість (9%; 17%); стажування (5%; 6%); проектна робота (1%; 1%) [4]. При тому, графік роботи для випускників у 84% є повний день, в той час, як для студентів цей показник лише 63% і 20% для них – гнучкий графік, який вже для випускників становить 9%. Роботодавці пропонують дистанційну роботу для випускників у 3% випадків і у 10% для студентів, а також змінний графік для випускників - 3% і 7% для студентів [4].

Таким чином, молоді перспективні спеціалісти зацікавлені у пошуку стабільного місця роботи із гідним рівнем оплати праці, а отже схильні до обрання міжнародної компанії, як роботодавця, а роботодавці у свою чергу, готові запропонувати зручні умови для ефективної співпраці. Питання напрямів співпраці є актуальними та потребують подальших досліджень та розглядатимуться у наступних роботах.

#### Література:

1. Державна служба статистики України: URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 08.04.2020)
2. Результати загальнонаціонального дослідження «Українське покоління Z: цінності та орієнтири» URL: [http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Ukr\\_Generation\\_ukr\\_inet-2.pdf](http://neweurope.org.ua/wp-content/uploads/2017/11/Ukr_Generation_ukr_inet-2.pdf) (дата звернення 08.04.2020)
3. Трудова міграція молоді та її наслідки для дітей в українському суспільстві: URL: [https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2011/07/161-168\\_no-3\\_vol-38\\_2011\\_UKR.pdf](https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2011/07/161-168_no-3_vol-38_2011_UKR.pdf) (дата звернення 08.04.2020)
4. Head Hunter: URL: <https://kiev.hh.ua/article/25925> (accessed 8 March 2020)
5. Global 2000: The World's Best Employers: URL: <https://www.forbes.com/lists/worlds-best-employers/#59f9effa1e0c> (accessed 8 March 2020)
6. World's Best Workplaces: URL: <https://fortune.com/2018/10/15/worlds-best-workplaces-2018/> (accessed 10 March 2020)

Сидоришина І. В.  
студент;  
Пермінова С. О.  
канд. пед. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ЕКСПОРТНА ДІЯЛЬНІСТЬ ВІТЧИЗНЯНИХ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Розвиток процесів глобалізації спростило переміщення діяльності господарюючих суб'єктів за межі країни. В сучасних умовах експортна діяльність підприємств є найбільш поширеною формою міжнародного бізнесу, оскільки підвищує його внутрішню конкурентоспроможність за рахунок зниження собівартості одиниці продукції, продажу товарного надлишку, подовження його життєвого циклу, отримання додаткових прибутків, що дозволяє виробникам мінімізувати зміни у товарному асортименті та його структурі, здійснювати диверсифікацію діяльності, знижувати інвестиційні витрати на експорт та поточні грошові зобов'язання [1].

Здійснення експортної діяльності спонукає підприємства до покращення ефективності виробничої діяльності, а саме [1]:

- збільшення бази клієнтів;
- використання диверсифікації продукції;
- зменшення витрат і підвищення конкурентоспроможності;
- збільшення ринкової капіталізації компанії;
- задоволення вимог акціонерів щодо розширення діяльності підприємств на глобальному рівні.

На ґрунті потреб створюються мотиви початку експортної діяльності промислового підприємства, які поділяються на: проактивні та реактивні.

Проактивні мотиви – це внутрішні або зовнішні імпульси, що підштовхують підприємство починати активні дії, і базуються на прагненні менеджерів використовувати наявні конкурентні переваги або ринкові можливості. До них відносяться [2, с. 26]:

- прибуток і зростання;
- можливості зарубіжних ринків;
- амбіції й прагнення менеджерів;
- економія на масштабах виробництва;
- унікальність технології чи продукції;
- податкові переваги та інші.

Реактивні мотиви початку експортної діяльності припускають, що підприємство займає пасивну позицію і лише реагує на прогнози, що виникли в його внутрішньому чи зовнішньому середовищах. До реактивних мотивів відносяться [2, с. 26]:

- тиск конкурентів;
- недостатні розміри або зниження активності на внутрішньому ринку;
- наявність надлишкових виробничих потужностей;
- несподівані закордонні замовлення;
- збільшення обсягу продажів сезонної продукції;
- близькість закордонних споживачів.

Вітчизняні промислові підприємства активно долучаються до світових тенденцій, здійснюючи експортну діяльність. Перше місце в торговому обороті України займають європейські країни, на які припадає близько 40% експорту. Основними партнерами України є: Польща, Італія, Німеччина, Нідерланди, Угорщина. Обсяг експортної торгівлі в країни ЄС складав:

- у 2014 році - 17002907 тис. дол. США
- у 2015 році - 13015210 тис. дол. США
- у 2016 році - 13496283 тис. дол. США
- у 2017 році - 17533404 тис. дол. США
- у 2018 році - 20157013 тис. дол. США
- у 2019 році - 20752263 тис. дол. США [3]

Однак, статистичні дані засвідчують, що динаміка товарного експорту в країни ЄС з 2014 року мала негативну тенденцію (рис. 1) і знизилась на 23,45% до 13015210 тис. дол. США у 2015 році. З 2015 року експорт зростав і у 2019 досяг 20752263 тис. дол. США., що на 59,45% вище, ніж у 2015 році.

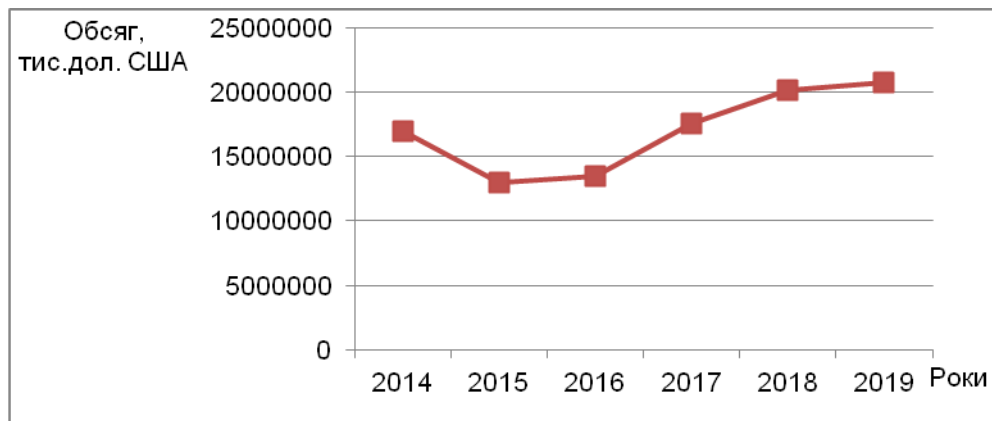


Рисунок 1 - Динаміка товарного експорту в країни ЄС [3]

Динаміка експорту промисловими товарами в країни світу з 2014 року також мала негативну тенденцію (рис. 2) і знизилась на 28,78% до 524316,1 тис. дол. США у 2015 році. З 2015 року ситуація покращилась, і у 2019 експорт досяг 872420,1 тис. дол. США., що на 66,39% вище, ніж у 2015 році.

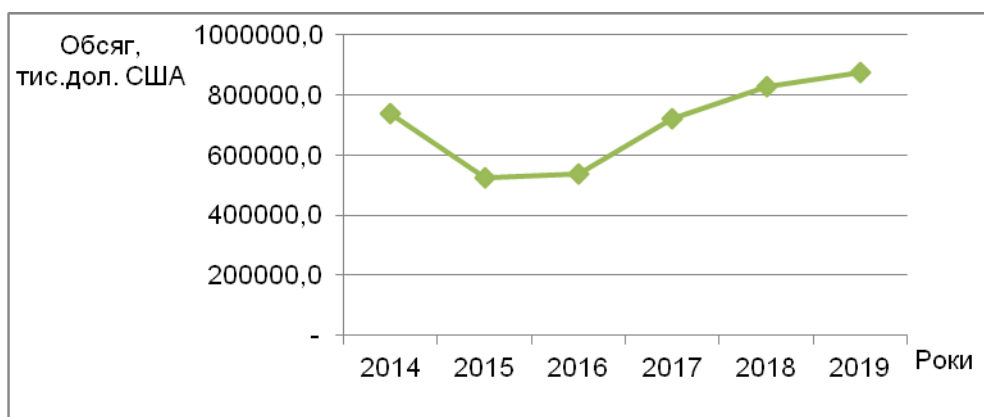


Рисунок 2 - Динаміка експорту промисловими товарами в країни світу [3]

Дослідження дозволяє зробити висновок, що структура експорту практично не змінюється. Це відображено в табл. 1. Частка промислових товарів у структурі експорту зберігається на рівні 1-2%.

Таблиця 1 – Експортна торгівля промисловими товарами з країнами світу та її приріст (тис.дол. США)

Роки	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Обсяг, тис. дол. США	736271,2	524316,1	537060,2	721082,6	826197,1	872420,1
% до загального експорту	1,37%	1,38%	1,48%	1,67%	1,75%	1,74%

Джерело: розроблено на основі [3]

Переваги експортної діяльності для сучасних підприємств є очевидні. Дозволяючи мінімізувати витрати на завоювання ринку та збільшувати прибутковість, експорт продукції створює унікальні можливості своєчасного передбачення ризиків і їх страхування.

#### Література:

1. Кононенко О.С., Дунська А.Р. Форми організаційного забезпечення експортної діяльності промислових підприємств України. Актуальні проблеми економіки і управління: 36. наук. праць. 2014. Вип. 8. URL: <http://probl-ecopomtu.kpi.ua/node/399> (дата звернення 07.03.2020).
2. Кринська Л.І. Міжнародний маркетинг. Конспект лекцій для студентів спеціальності 07.05.02.01–Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Одеса: Наука і техніка, 2006. 248 с.
3. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 07.03.2020).



Чупріна М. О.

канд. екон.наук, доцент

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

м. Київ, Україна;

Орозонова А. А.

канд. екон. наук, с.н.с., зав. відділом міжнародної економіки

Інститут економіки ім. акад. Дж. Алишбаєва

Національна академія наук Киргизької Республіки,

м. Бішкек Киргизька Республіка

## СВІТОВІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ ІТ-ІНДУСТРІЇ ТА ТЕХНОЛОГІЇ

Інформаційні технології в умовах трансформації бізнес-середовища є могутніми інструментальними засобами для підвищення конкурентоспроможності підприємства, вагомою частиною системи управління підприємством, а також є невід'ємною складовою здійснення бізнесу на міжнародному рівні.

На думку науковців, для підвищення ефективності використання інформаційних технологій, потрібно спочатку визначити стратегічні можливості підприємств та сфери бізнесу, де саме інформаційні технології можуть забезпечувати переваги над конкурентами [1, с. 38]. Саме розвиток ІТ-технологій надає додаткові можливості, такі, як: зменшення часу для створення нових виробів за допомогою інструментальних засобів автоматизованого проектування; оптимізація процесів комп'ютерними системами управління, в які внесені експертні правила рішення; швидка зміна потокової лінії плануючими системами, які інтегрують наукові дослідження у виробництво.

Сучасні додатки інформаційних технологій дозволити підприємствам конкурувати новаторськими способами. Якщо у минулому фірми повинні були вибрати між стратегіями вартості або диференціювання, то сьогодні інформаційні технології дозволяють фірмам в деяких галузях промисловості конкурувати з низькими цінами і диференціюванням виробів одночасно. Деякі фірми намагаються конкурувати не тільки з низькими цінами і високою якістю, але також здатні робити високо якісні вироби з урахуванням вимог користувача. Названі як «масові настройки» інформаційних технологій використовуються, щоб швидко пов'язати процеси і робочі групи, виготовити конкурентоздатні вироби, які є саме такими, в яких клієнт має потребу.

Однією з найважливіших вимог до методології проектування сучасних інформаційної технології, на думку О. М. Томашевського [2], є саме забезпечення динамічності її структури і функцій. Тому великого значення набуває визначення інваріантів технологій, тобто опорних структур даних і процесів, які можуть бути досить стабільними властивостями і характеристиками гнучкої інформаційної технології.

В умовах переходу від індустріального до інформаційного суспільства, інформаційні технології повинні відповідати наступним вимогам:

- забезпечення реалізації процесів документообігу і обробки інформації за критеріями їх ефективності;
- включення повного набору блоків обробки інформації та апаратно-програмних засобів підтримки інформаційно-технологічних процесів;
- відповідність організаційній структурі, яка має забезпечити планування і нормування процесів обробки інформації;
- застосування методів реалізації та контролю за процесом документообігу;
- відповідність порядку освоєння і впровадження інформаційних технологій, а також використання її як бази для адаптації засобів автоматизації;
- наявність очевидних переваг порівняно з існуючими технологіями для впровадження передових інформаційних технологій [2, с. 39].

Найближчі п'ять років, за даними консалтингової компанії «Cartner» [3], очікується розповсюдження голосових інтерфейсів, Інтернету речей (IoT) та чат-ботів, демократизація штучного інтелекту (AI) а також поява рекордної кількості неправдивої інформації та переосмислення формату діяльності великих технологічних корпорацій.

Отже, заслугове на увагу розгляд саме основних світових трендів діджиталізації бізнесу, розвитку ІТ-індустрії та інформаційно-телекомунікаційних технологій.

За прогнозними оцінками к 2021 року найбільш просунуті торговельні підприємства розпочнуть впровадження сервісу віртуального та голосового пошуку товарів. Це у всю чергу, буде вимагати від компанії більшого розуміння побажань споживачів, їх інтересів та намірів. За прогнозами аналітиків консалтингової компанії «Cartner», в результаті впровадження нововведень виручка майданчиків

електронної комерції може зрости на 30%, а разом із цим збільшиться коефіцієнт залучення нових покупців, рівень задоволення клієнтів та доля на ринку» [3].

Заслугує на увагу розгляд такого тренда як переосмислення формату діяльності великих технологічних корпорацій. Такі відомі технологічні гіганти, як американські корпорації «Facebook», «Apple», «Amazon» та «Google» та китайські «Alibaba», «Baidu» та «Tencent», з власної ініціативи розпочнуть зміну формату своєї діяльності. Це пов'язано із тим, що вплив цієї компанії стане настільки вагомим, що буде все складніше розробляти нові сценарії отримання прибутку. Для того щоб бути попереду потенційних конкурентів, корпораціям прийдеється «підривати» власні ринки та змінювати правила гри з урахуванням усіх відповідних ризиків.

Серед трендів, на думку аналітиків, слід зазначити також, зростання неправдивої інформації, яка по кількості перевищить обсяги реальної інформації (особливо для країн із розвинутою економікою). У зв'язку із цим, компаніям більше уваги приділяти процесу моніторингу за інформацією про себе у соціальних медіа та оперативно виявлять фейки.

У відповідності зростання неправдивої інформації призведе до вдосконалення інструментів її створення генеративної нейромережі. Саме поширення використання штучного інтелекту дозволить створювати фейки такої якості, що інший штучний алгоритм не зможе їх розпізнати. В результаті цього буде сформована «контрафактна реальність», тобто генеровані зображення, відеороліки, документи та звуки.

Зазначимо також, що за оцінками аналітиків консалтингової компанії «Cartner» [3], можна стверджувати, що у 2021 році майже 50% компаній та фірм щорічно будуть витратити більше коштів на розробку чат-ботів, на відміну від розробок мобільних додатків. Постає ера пост-додатків, характерними рисами якої є використання віртуальних помічників із ознаками штучного інтелекту (AI) та проникнення чат-ботів в усі сфери комунікації.

Викликають інтерес також і тенденції, що стосуються роботи ІТ-персоналу, на думку аналітиків, до 40% складу ІТ-персоналу будуть спрямовані виконання декількох професійних задач одночасно. При цьому більша частина діяльності буде пов'язана не з технологічними завданнями, а саме із вирішенням бізнес-завдань.

За прогнозами, попит на технічних фахівців в ІТ-сфері протягом 3-5 років впаде на 5%. а потреба в багатопрофільних фахівцях буде зростати в рази. При цьому, за даними консалтингової компанії «Cartner», використання штучного інтелекту дозволить створити в світі приблизно 2,3 млн. робочих місць, а знищить лише 1,8 млн. [3]. Зазначимо, що зміни на ринку праці будуть нерівномірними, тобто за одними видами діяльності всі завдання можуть бути автоматизовані, тоді як в інших галузях вакансій робочих місць буде багато, наприклад в сфері освіти та охорони здоров'я.

Серед трендів зазначимо також поширення використання технологій речей (Internet of Things), орієнтовно 95% електронних пристроїв будуть пов'язані із обслуговуванням систем моніторингу, розумних датчиків та лічильників, а також із хмарними системами. Саме тому до 2022 року половину витрат на безпеку в IoT-сегменті буде не захист від кібер-загроз, а саме подолання негативних наслідків та помилок, у тому числі відзив товарів та поновлення систем після кібер-атак.

Також аналітики консалтингової компанії «Cartner», протягом 3-5 років передбачають перехід від різноспрямованих технологічних інфраструктур до екоспрямованих платформ (цифрових екосистем), які спрямовані на створення принципово нових бізнес-моделей з метою побудови мосту між людиною та технологіями (наприклад, блокчейн та платформи для Інтернету речей (IoT Platform), блокчейн для безпеки даних, графи знань (Knowledge Graphs).

Відтак, автори вважають за доцільне підкреслити, що впровадження інформаційних технологій долають часові та просторові межі, проникають у глибинну сутність явищ і процесів, показують явища у розвитку та динаміці. реалістично відображають дійсність.

На думку авторів необхідно сконцентрувати увагу на наступних пріоритетних напрямів впровадження інформаційних технологій: а) застосування відкритих програмно-керованих мереж, що забезпечить аналіз даних межі, автоматизацію робочі процеси та захист від кіберзагроз; б) широке використання штучного інтелекту та технологій глибинного навчання; в) підвищення ефективності колективних комунікації на основі застосування хмарних технологій, підтримки мобільного зв'язку та відкритості для інтеграції різних технологічних процесів; г) впровадження хмарних або розподілених обчислень (fog computing) з метою розширення сфери діяльності хмари до меж мережі.

### **Література:**

1. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршиню Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті : навч. пос. Дніпропетровськ: ДУЕП, 2011. 260 с.
2. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дудук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів . навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 296 с.
3. Hype Cycle for Emerging Technologies: web-site. URL: <https://iidf.ru/media/articles/trends/gartner-nazval-tekhnologii-budushchego-versiya-2019-goda/> (accessed 19 March 2020).

Шелемба Н. С.  
студент;  
Хринюк О. С.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України,  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Світогосподарська практика підтверджує об'єктивний характер глобального розвитку, його дуалістичну природу, безпрецедентні (позитивні і негативні) впливи на мікроекономічний розвиток та на основні складові конкурентоспроможності країни. Проблема феномену полягає у нестачі кількості ресурсів для задоволення потреб єдиного планетарного суспільства, тому відбувається загострення конкурентної боротьби, посилюється асиметричність економічного розвитку країн світу, відбувається зміна пріоритетів у їх взаємодії.

Отже, в умовах наростаючих глобальних викликів та загроз об'єктивна оцінка конкурентоспроможності національних економік із метою розробки напрямів щодо посилення її рівня повинна стати магістральним напрямом у державній політиці кожної країни.

Дослідженням конкурентоспроможності займалися вітчизняні та закордонні вчені, такі як: А. Сміт, Дж. Кейнс, М. Портер, А. Гриценко, А. Донських, В. Базилевич, Г. Филук, А. Філіпенко, Д. Анжемоглу, З. Варналій, І. Брикова, К. Баранова, К. Вергала, К. Кузнецова, М. Рогози, М. Синюченко, Н. Скрипник, О. Тимошенко, С. Радзієвської, С. Романчика.

В цілому, під конкурентоспроможністю країни розуміють здатність економіки однієї країни конкурувати з економіками інших держав за рівнем ефективного використання національних ресурсів, підвищення продуктивності народного господарства і забезпечення на цій основі високого та постійного зростаючого рівня життя населення [1].

Разом з різноманітністю визначень поняття «конкурентоспроможність країн» у теорії та практиці пропонувалися й різноманітні підходи до її оцінки, що формувалися під впливом розвитку як економічної теорії, так і систем статистичного збирання та обробки інформації по країнах світу, обчислюваних систем. Загалом можна виділити чотири етапи розвитку методології оцінки конкурентоспроможності країн світу.

- I етап 60-ті рр. XX ст (Р. Фармер, Б. Річмен) - використання матричного підходу для ранжування країн за їх конкурентоспроможністю;

- II етап 70–80-ті рр. XX ст. (Європейський форум з розвитку менеджменту) - застосування факторного підходу до аналізу відносних позицій країн у світовій економіці, що передбачає угруповання широкого переліку статистичних показників, у тому числі, галузевої статистики та експертної оцінки всіх факторів;

- III етап 80–90-ті рр. XX ст. (Всесвітній економічний форум, Міжнародний форум з розвитку менеджменту) - використання індексного підходу до аналізу конкурентоспроможності, що базується як на статистичних даних, так і на даних опитувань, які використовують велику кількість макроекономічних, соціально-політичних і юридичних показників, а також інших глобальних індексах;

- IV етап з початку XXI ст. (Корейський інститут дослідження промислової політики (КІДПП)) - застосування емпіричних методів при відборі показників і оцінці важливості факторів конкурентоспроможності [2].

Проте було б невірно як методологічно, так і практично розглядати проблему забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у відриві від впливу зовнішніх факторів, пов'язаних із взаємодією національних економік між собою. Інтегруючись в міжнаціональні економічні об'єднання, країни переслідують мету більш ефективно використати як власні конкурентні переваги (чи то потенційні можливості), так і скористатися конкурентними перевагами інших країн. Аналізуючи сучасний рівень наукового дослідження проблеми конкурентоспроможності національної економіки та її забезпечення, можна зробити висновок, що в цілому економічна наука виробила обґрунтовані методологічні підходи до її пізнання і реалізації.

На нашу думку, більш прийнятним та всеохоплюючим показником, який дозволяє оцінити конкурентоспроможність країни та визначити її місце у координатах світового фінансово-економічного простору є Індекс глобальної конкурентоспроможності, який розроблений Всесвітнім економічним форумом. Даний індекс оцінює здатність економічної системи кожної країни забезпечувати більш високу продуктивність бізнесу, і як наслідок, більш високі темпи економічного зростання й економічного добробуту нації. Індекс порівнює конкурентоспроможність країн за 12 складовими конкурентоспроможності: інституції, інфраструктура, макроекономічна стабільність, охорона здоров'я

та початкова освіта, вища освіта та професійна підготовка, ефективність ринку товарів, ефективність ринку праці, рівень розвитку фінансового ринку, технологічна готовність, розмір ринку, рівень розвитку бізнесу, інновації. Для можливості порівняння конкурентоспроможності країн на різних стадіях економічного розвитку до індексу інтегровано концепцію стадій економічного розвитку країн.

За опублікованим Всесвітнім економічним форумом Індексом глобальної конкурентоспроможності 2016-2017 (*The Global Competitiveness Index*), Україна посіла 85-е місце серед 138 країн світу, втративши за рік шість позицій (у попередньому рейтингу займала 79-у позицію). Також відмічається негативна динаміка не тільки у втраті рейтингових позицій України за своєю конкурентоспроможністю, але у зменшенні самого Індексу (до ілюстрації, у 2012 році значення Індексу - 4,14 бали; у 2013 році – 4,05 бали; у 2015 році – 4,03 бали; у 2016-2017 рр. – 4,0 бали) [3].

Конкурентоспроможність національної економіки на світовому ринку відіграє важливе значення, визначаючи економічний стан та показники економічного розвитку країни. Питання трактування конкурентоспроможності національної економіки розглядається крізь призму інституційних та ринкових механізмів, а також факторів, які її визначають. Конкурентоспроможність національної економіки найбільш влучно визначає Всесвітній економічний форум як набір інститутів, політик і факторів, що визначають рівень продуктивності в економіці, яка, у свою чергу, встановлює рівень добробуту, якого країна може досягти. Думки вітчизняних дослідників, по суті, збігаються із трактуванням конкурентоспроможності зарубіжними авторами.

На даний момент питання підвищення рівня конкурентоспроможності є одним з найактуальніших. Одним із методів підвищення конкурентоспроможності національних економік є вплив на фактори, які її зумовлюють. Проблеми національних економік є прихованим резервом підвищення конкурентоспроможності, їх вирішення створює конкурентні переваги для країни. Системний підхід до усунення недоліків дозволяє підсилити ефект за рахунок взаємопов'язаності факторів конкурентоспроможності національної економіки, що дозволить вийти на вищий рівень розвитку і отримати додаткову синергетичну складову.

Початок відновлення світової економіки створює передумови виходу України з кризи. Проте цього недостатньо для підвищення конкурентоспроможності країни. Як показують результати оцінки GCI, України насамперед потрібні дії, спрямовані на стабілізацію державних фінансів, оздоровлення банківської системи, спрощення системи регулювання і стимулювання конкуренції.

На основі проведених теоретико-методологічних засад оцінювання рівня конкурентоспроможності національних економік можна зробити наступні висновки: 1) особливої актуальності аналіз рівня конкурентоспроможності економічних систем набуває в умовах розвитку економіки з ознаками транзитивності, що спонукає зростання впливу негативних зовнішніх тенденцій, у тому числі геосоціальних, гео економічних та геополітичних; 2) із існуючих методичних підходів щодо оцінювання рівня конкурентоспроможності найбільш прийнятним є методика, запропонована Всесвітнім економічним форумом; 4) враховуючі низькі рейтингові позиції України за даним показником пропонуємо розробити сукупність послідових організаційно-управлінських дій, у контексті визначення пріоритетних національних інтересів, проводити постійний моніторинг факторів, які викликають загрози із метою їх своєчасного усунення та нейтралізації [4].

Пріоритетним напрямом зміцнення конкурентоспроможності національної економіки є посилення інноваційного вектора економічної динаміки як функції поліпшення макроструктурних пропорцій економіки та оптимізації відтворювальних процесів, зокрема – через інструменти інвестиційної, податкової та амортизаційної політики держави і визначення відповідних пріоритетів державної політики нагромадження.

#### Література:

1. Мерчанський В. В., Клочко В. М., Клочко І. М. Конкурентоспроможність підприємства та управління стратегією його розвитку: колективна монографія. Х.: вид-во Бровін О.В., 2010. 158 с.
2. Хаустова В. Є. Крячко Є. М., Колодяжна Т. В. Оцінка конкурентоспроможності економік країн світу: теорія та практика. *Бізнес Інформ* №8-2017. URL: <http://www.businessinform.net/search/?qu=%D1%85%D0%B0%D1%83%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0+&x=0&y=0> (дата звернення 28.03.2020).
3. Тимошенко О. В. Конкурентоспроможність національної економіки: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка і менеджмент: Наук. вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. № 26. С. 4–10.
4. Тимошенко О.В. Система економічної безпеки національної економіки та комплексний механізм її забезпечення. *Економіка і менеджмент: Наук. вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. Вип. № 17. С. 56–61.

---

**INNOVATION AND ENTERPRENEURSHIP**

**AS A BASIS FOR**

**COUNTRY ECONOMIC GROWTH**

---

---

**ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО**

**ЯК ОСНОВА**

**ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ КРАЇНИ**

---

Vorzhakova Y.  
PhD,  
Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute,  
Kyiv, Ukraine;  
Erdeli-Klyap O.  
Assoc. Prof., PhD,  
Poznan University of Technology,  
Poznan, Poland

## COMMUNICATION STRATEGY AS THE BASIS FOR INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT

The challenges of the fourth industrial revolution are reflected on changes of all systems in industrial enterprises, and demand an increase in importance of the communication component, with the transition to a new quality level. Information and communication technologies play a significant role in the activity of each enterprise, ensuring the creation, storage, processing and access to information. The effective use of communication technologies makes the industry open, characterized by new patterns of self-organization and self-development. Today, the Ukrainian industry is characterized by an increase in the importance and value of information. The significant acceleration of informatization of the country's population compels the industry to apply new methods which will allow the consumer to obtain accessible and complete information. However, the increase of the amount of information available to the consumers leaves businesses incapable to increase the volume of their communication.

The communication system of each industrial enterprise is complex, since the enterprise, in the course of its activity, needs to maintain contacts with its customers, suppliers, financial institutions (i.e banks, insurance companies). The communications system consists of goals, target audiences, key messages, communication channels, communication tools and performance metrics. Conducting information exchange between company's internal and external environment requires coordination of the channels and communication tools with the target audiences. The task of the information and communication system of an industrial enterprise is to form and support the image of the proposed product for existing and potential customers.

An important element in the formation of a communication system in industrial enterprises is the development of an effective communication strategy. Properly formed communication strategies and their direct implementation in the enterprise significantly accelerates the development of the enterprise. The application of the communication strategy determines the use of all elements and communication channels which can contribute to the achievement of the communication goals. Any communication strategy should reflect the organizational plan, general ideas and direction of development of the organization. In most cases, the organizational plan covers an approximately 5-year period, therefore the timeframe of the communication plan should be chosen accordingly. In addition to setting specific goals, it is important to understand the communication principles that underpin the strategy and the key idea that the organization seeks to convey through its activities [4].

The interpretation of the term "communication strategy" identifies the main options for its use: 1) a set of principles and types of communications to achieve the goals of the enterprise; 2) a long-term communication plan integrated with the overall enterprise strategy. Scientists identify the following three components of the communication strategy (Fig. 1).

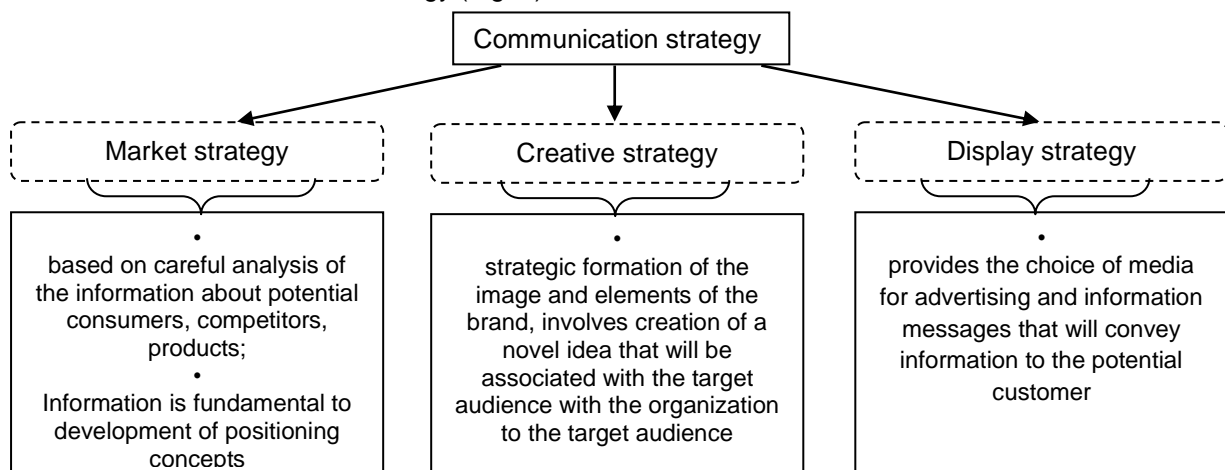


Figure 1 - The components of a communication strategy  
Source: made on the basis of [2]

The objectives of a communication strategy that demonstrates the promotion of effective communication are:

- achievement of the main goals of the organization;
- fruitful cooperation with partners;
- control of efficiency of activity of the enterprise;
- awareness by the potential customers of the work structure between them and the company;
- the ability to change behavior and perception, if necessary.

Considering various applications of communication strategies, it is important to mention Btecke van Ruhler's developments, who identified the following options [1]: 1) the information strategy used in the formation of press releases; 2) persuasion strategy is a priority for advertisement and advocacy; 3) a dialogue strategy - to engage with key stakeholders; 4) consent formation strategy - to interact with the environment and with employees in case of conflict of interest.

The process of developing a communication strategy is shown in fig. 2.

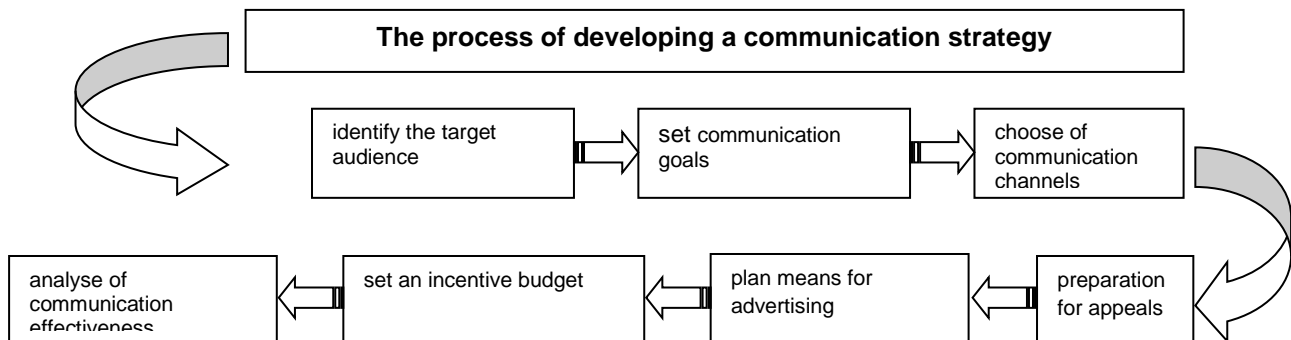


Figure 2 - The process of developing a communication strategy  
Source: Developed by the authors on the basis of [4]

Research by leading scientists has shown that there are two groups of communication problems in industrial enterprises:

- the structural communication problems associated with the barriers that arise in the process of information transfer;
- interpersonal communication problems related to behavioral aspects of enterprise activity [3].

The communication strategy is developed in accordance with the key goals of the organization and promotes effective communication with the public. Communication strategies are built on certain principles, which include the following: a leader's initiative, trust, understanding, dialogue, permeability, coordination, focus, responsiveness, and continuity. Communication strategy includes: goals and objectives, strategies, situation analysis, tools [5].

Communication strategies provide the solution to two related problems at once.

1. Creation of a system of communication messages using different communication means which would not contradict each other and would be coordinated with each other.
2. Achievement maximum effectiveness of communication strategies through the search for optimal combinations of basic communication tools.

Effective organization of communication activities at enterprises gives an opportunity to formulate rational strategic programs, to flexibly approach and respond to market conditions, to be competent to navigate in the difficult conditions of market competition.

#### References:

1. Ruler B. van. The communication grid : an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*. 2004. № 30. P. 123–143
2. Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организации. Вестник науки и образования Северо-Запада России – публикация по материалам заочной Международной научно-практической конференции «Инновации в науке и образовании». Т.1. №4. 2015. С.151-156.
3. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент управления экономическими системами : дис. ... д-ра экон. наук. М., 2002. 345 с.
4. Формування комунікаційної стратегії: поетапна інструкція з прикладами. URL: <https://goo.gl/pByzh8> (дата звернення 30.03.2020).
5. Хабаров В. И., Попова Н. Ю. Банковский маркетинг: учебное пособие. Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. М., 2005. 132 с.



### **THE HUMAN CAPITAL FACTOR'S INFLUENCE ON THE INNOVATION-INVESTMENT DEVELOPMENT OF UKRAINE IN THE GLOBALIZATION CONDITIONS**

Globalization and the Fourth Industrial Revolution created both new opportunities and significant polarization in economies and societies, differentiating their interconnections. The available scientific and technical resources of the country, which become a decisive factor of international competitiveness and the key to future success, determine successful development of any economy. Ukraine has considerable potential for economic growth, but its place in the world market in the future will depend, in the first place, on how effectively it will address the issue of improving the competitiveness of the state through innovation.

The dominance of globalization and integration processes in all sectors of economic development is a common current trend. Only the innovation-investment model of development can ensure the process of rapid development of productive forces. It aimed at the gradual formation of a viable innovation-investment potential of sustainable development of Ukraine.

Joseph Schumpeter was one of the first and foremost scientists to consider innovations in economics. Unlike his contemporary, John Maynard Keynes, Schumpeter argued that developing institutions, entrepreneurs and technological change were at the heart of economic growth. The definition of an innovative economy underlined the practical importance of this theory. The innovation economy based on two fundamental principles: the primary goal of economic policy is to drive greater productivity through innovation, and that markets that rely solely on resources and price signals will not always be as efficient as they can be to boost productivity and economic growth. Foreign investments play an important role in creating favorable conditions for the development of an innovative economy. Moreover, the assessment of investment attractiveness advisability determined of investing in the world. One of the drivers that stimulates the improvement of the investment climate is the level of innovation activity of the state. The link between innovation and investment is so strong that the existence of these terms separately narrows the definition of the innovation process and only the economic category of "innovation-investment activity" reveals the "path of emergence" of the necessary resources to innovate. Innovation-investment activity is an economic, social and legal category that reflects a set of practical measures for the use of intellectual labor the results. They are expressed in a new (previously unknown) or improvement of the existing properties of the object when attracting investment resources for profit and other positive effects (social, environmental and other).

Intellectual work can only be effective if there is an enlightened human resource. After all, it is impossible to obtain high technologies without the people who produce them. Humanity has shifted to new standards of living, based not on quantitative but qualitative indicators. Economic activity becomes a priority. It is not related to endless production of goods, but rather to the use of information and the application of knowledge, proficiency and skills for greater economic impact. Thus, the central place in the economic development of the country comes precisely human capital and its development. That is, in the new economic paradigm at the center of the analysis of socio-economic development is the ability to make effective qualitative and structural changes, which is directly and explicitly embedded in man, human capital. For Ukraine, these issues are quite relevant today.

There is no doubt that Ukrainians are an extremely talented nation and possess all the necessary technical competences and skills to develop breakthrough innovations that are the key to a successful future. The strength of the national economy is the availability of educated able-bodied human capital, which attests to the 85th position of Ukraine from 141 countries according to the rating of The Global Competitiveness Report 2019. Analyzing one of the benchmarks of the Higher Education and Training Index, we observe a positive trend in the majority of variables that include: "Secondary education enrollment rate", "Tertiary education enrollment rate", "Quality of the education system", "Quality of math and science education", "Quality of management schools", "Internet access in schools", "Local availability of specialized training services", "Extent of staff training". External for Secondary education enrollment rate and Quality of math and science education, we need to reach the heights of the top 30 Global Competitiveness Index leaders [4].

Despite such positive dynamics, the level of use of scientific knowledge for the development of innovations in the territory of Ukraine is determined rather low, and the growth of innovative production is extremely slow. The first major problem is the problem of financing innovative activities. If we analyze the total amount of financing of innovation activity by sources, we can conclude that it is almost entirely at its own expense.

State budget revenues do not exceed 3.9% of total funding, and foreign investment in innovation decreased from 3.8% in 2010 to 2.8% in 2019 [3]. Obviously, the state and foreign investors are not interested in financing Ukrainian innovators. Ignoring Ukrainian scientists every year increases the "brain

drain" abroad. For example, only from 2010 to 2014 the number of postgraduate students at the National Academy of Sciences of Ukraine, the largest scientific organization of Ukraine, decreased from 2716 to 2045 people. The reasons that encourage young scientists to think about possible emigration, according to the poll at NASU, can be divided into three categories: low wages and poor financial and economic status of science (about 90%); unfavorable working conditions (60%); difficulties in professional realization (about 20-30%). Only 15% named family reasons [1].

Given the serious (even in spite of large-scale outflow of intelligence abroad) scientific potential and the scope of patenting inventions, the second pressing problem that hinders the implementation of R&D results into production is the lack of incentives. If fierce competition, binding national standards (such as environmental parameters of production), the need to save energy play a role abroad, Ukraine's only incentive was and remains an uncertain chance to sell the invention abroad. Notwithstanding the Law on Scientific and Technical Activities, which provided universities – one of the most important sources of patents in Ukraine - the right to organize business organizations (spin-offs) and to obtain the intellectual property income created by them, as well as the permission business to invest in them, the problems in this sector remain relevant.

The main obstacle to an innovative breakthrough in Ukraine is the too long process of commercialization of the invention. Departments dealing with patenting and licensing have been set up in developed countries and each training or research center. For example, the Israeli Weizmann Institute of Science funded by the state in the same amount as the Academy of Sciences of Ukraine. However, this is only 25% of its total budget. The other three quarters are revenues from the sale of patents and licenses for university development.

In today's competitive world, the winner is the one who sells his designs faster and better. Thus, thanks to an effective system of intellectual property rights protection and economic realization, the United States receives \$ 75-80 billion annually net income is the most powerful source of investment in the future.

Despite the fact that according to the Global Innovation Index 2019, Ukraine is among the TOP 50 countries with high inventive activity and occupies 47 positions, which is 7 positions higher than in the previous reporting period, the number of received patents in Ukraine in total corresponds to the portfolio of new patents several US universities. If you rank rating positions, the state ranks 27th out of 50 evaluated by patent activity [2]. Effective commercialization requires an appropriate ecosystem. If you evaluate all components of the innovative ecosystem of Ukraine (government, universities, corporations, venture investors and service providers), we can see not only the low level of development of individual elements, but also the great problem of interaction with them. The peculiarity of modern dynamics of invention in Ukraine is the rapid decrease of patenting under the international procedure against the background of increasing number of security documents under the national procedure.

Unfortunately, the Ukrainian government lacks a structure responsible for innovation development, such as the Israel Innovation Authority in Israel. In Ukraine, in fact, businesses are trying creating independently investment parks that provide residents with up-to-date infrastructure, knowledge and experience with international companies, communications and access to capital, and our state is still an outsider. Today the main task for Ukraine is to create conditions for competitiveness, which at the present stage of society development is determined by the level of educational qualification of the population, the state of fundamental developments, the structure of R&D, the degree of patenting and the introduction of innovations in production.

The above makes it possible to identify the need for accelerated our country economic development based on effective utilization of available human capital potential and strengthening of the innovative capacity of the national economy as an integral component of attracting foreign direct investment and strengthening of the country's competitiveness.

#### References:

1. Аналіз проблем молодих вчених України та рекомендації щодо їхнього вирішення. (2018, June 14). Agency of European Innovations. <https://aei.org.ua/1271/> (in Ukrainian) (дата звернення: 11.03.2020)
2. Global Innovation Index 2019 – 12th Edition. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report#> (in Ukrainian) (дата звернення: 11.03.2020)
3. Державна служба статистики України: статистична інформація. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2020)
4. Global Competitiveness Index 4.0. *The World Economic Forum*. URL: [http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/?doing\\_wp\\_cron=1570623935.4483180046081542968750](http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/?doing_wp_cron=1570623935.4483180046081542968750) (дата звернення: 11.03.2020).

**Андрос С. В.**  
д-р екон. наук, доцент  
*Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»,  
м. Київ, Україна;  
Чан Сі Цо  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
м. Київ, Україна*

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Глобальні зміни, що відбуваються в економіці, вимагають формування концептуальних підходів до розуміння такого складного явища як інноваційний потенціал підприємств, який виступає основним фактором ефективності інноваційної діяльності. Інноваційний потенціал як сукупність ресурсів, використання яких призведе до досягнення переваг і стратегічних цілей, потрібно нарощувати і розвивати. У такому контексті перед підприємствами стоять одні й ті ж проблеми: в умовах глобалізації, яка охоплює нові сфери діяльності, суперництво загострюється не тільки на національних рамках, а й на світових ринках. Тому українським підприємствам доводиться все активніше боротися за якість і технічний рівень продукції із зарубіжними компаніями, які за багатьма позиціями мають значні конкурентні переваги.

В даний час проблема формування інноваційного потенціалу різних суб'єктів досліджується багатьма вченими. В Україні створено певний теоретичний фундамент аналізу інноваційного потенціалу підприємств та рівня його використання. Але інформаційної бази з цього питання сьогодні недостатньо, наявні розробки за інноваційним потенціалом підприємств не приведені в систему, вкрай необхідну в умовах глобального суперництва. Незважаючи на досить часте використання терміну «інноваційний потенціал», до цих пір немає єдиного контексту щодо змісту даного поняття і його природи. Інноваційна діяльність підприємств визначається їх інвестиційною активністю і залежить від домінуючого технологічного укладу, наявності та характеристик інноваційного потенціалу, організаційної структури, в рамках якої здійснюється інноваційна діяльність.

Інноваційний потенціал підприємств є однією з основних характеристик, яка поєднує в собі сукупність фундаментальних властивостей інноваційної діяльності та здатність вигідно для себе використовувати вплив зовнішнього середовища і потенційні можливості, що існують у внутрішньому середовищі. Це дозволяє використовувати інноваційний потенціал підприємств як потужний інструмент прийняття зважених управлінських рішень в процесі здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал являє собою систему факторів і умов, які необхідні для здійснення інноваційного процесу. Щоб оцінити інноваційний потенціал, слід врахувати всі можливості, які є в розпорядженні підприємства і потрібні для здійснення інноваційної діяльності. Надаючи даному поняттю динамічної інтерпретації, економісти вводять дефініцію «інноваційний динамізм», який є рушійною силою підприємства, і безпосередньо залежить від таких факторів: обсягу знань (технічних, загальних, організаційних, економічних), якими володіють люди; практичних, технічних і організаційно-економічних навичок; готовності керівного персоналу і рядових працівників до впровадження інновацій; технічних засобів виробництва. Зазначене обумовлює необхідність проведення глибокого опрацювання інноваційного потенціалу як об'єкта управління, так як не можна будувати бізнес на тому, зміст чого розкрито недостатньо повно. Landry, Amara і Lamari акценти роблять на здатності підприємства забезпечити необхідний ступінь оновлення виробничих факторів в результаті результативною організацією виробничого процесу і випуску продукції [1]. King і Robson включають в інноваційний потенціал підприємства персональні дані, організацію процесу впровадження нововведень, безпосереднє оточення, формування контактної системи «компанія – зовнішнє середовище», галузеву приналежність, інноваційний клімат, реалізацію інноваційного менеджменту та маркетингу [2]. Fariborz і Shanthi в структурній моделі інноваційного потенціалу відрізняють організацію, управління, дослідження і розробки, маркетинг, використовувані технології, кадри, інформаційна база, бажання і здатність компанії до використання власних інноваційних резервів [3]. Caniels і Romij визначають інноваційний потенціал як готовність підприємства до зміни певного набору компонентів у новий стан для задоволення існуючих потреб [4]. Згідно з концепцією Catozzella і Vivarelli, інноваційний потенціал підприємств визначається їх імітаційної можливістю сприймати нововведення і створювати зміни в бізнесі [5]. Archibugi розглядає інноваційний потенціал як сукупність ресурсної і організаційно-технічної забезпеченості, які використовуються компанією для розробки і впровадження інновацій, і виробництва на їх основі конкурентоспроможної продукції [6].

Наведений вище перелік підходів до визначення інноваційного потенціалу підприємства мав би сенс, якби вчені дотримувалися єдиної позиції, що всі характеристики даного поняття необхідно розглядати в комплексі, у взаємозв'язку і взаємозумовленості як систему, адже в іншому випадку поняття втрачає свій категоріальний контекст. На основі зазначеного виділимо блоки формування інноваційного потенціалу, які охоплюють різні інститути системи інновацій. До першого блоку відносимо інноваційно-

інтелектуальний потенціал. В основі його формування лежить людський інтелектуальний капітал, що функціонує в інвестиційно-інноваційній системі, технологічному і виробничому комплексах, фундаментальних розробках, ринках інновацій. Саме тут відбувається створення нових технологій, інформаційних продуктів, забезпечується генерування знань і винаходів. Другий блок – інноваційно-відтворювальний потенціал, що складається з накопичених капіталів у виробничих засобах, капіталі інститутів інвестицій, інвестиційних проектах, фінансовій інфраструктурі, інвестиційних фондах, інвестиційно-будівельних інститутах фінансового ринку, які здійснюють інвестування розширеного виробництва інвестиційних активів і промислових товарів тривалого користування [5]. Третій блок – природно-інноваційний потенціал, що охоплює соціально-екологічні системи, моніторинг і охорону середовища, ресурсів та інші елементи, які виступають природною базою життєдіяльності населення і процесу виробництва предметів праці.

Таким чином, підприємства в силу обмеженості власного інноваційного потенціалу змушені шукати більш вигідні варіанти, інтенсифікувати використання наявних ресурсів. Крім цього, лімітований характер ресурсів може загальмувати або погасити формування власне самого інноваційного потенціалу. Втім, очевидно, що всі види ресурсів якісно і кількісно впливають на інноваційний потенціал підприємств.

На нарощування інноваційного потенціалу підприємства впливають внутрішні і зовнішні фактори: якщо технологічні та організаційні (цілком), а фінансові та соціальні (почасти) елементи інноваційного потенціалу підприємства прямо ініціюють, створюють і витрачають, то фінансові, соціальні та правові компоненти вони лише вживають. Безсумнівно, нарощування інноваційного потенціалу підприємства можливе лише за рахунок створення новацій і використання нововведень, а також за умови достатньої кількості інвестиційних ресурсів [5].

Стан інноваційного потенціалу підприємства визначається цілісним станом всіх структурних частин його виробничо-господарської діяльності. Інноваційний потенціал необхідно постійно розвивати і підтримувати в динамічному стані, постійно коректуючи відповідно до встановлених термінів [6]. Ефективне управління інноваційним потенціалом компанії дозволяє досягти наступних результатів: максимізувати цінність інноваційного потенціалу; збалансувати склад потенціалу за ступенем новизни, ризику і очікуваної прибутковості інвестиційних проектів, їх тривалості; визначити стратегічний напрямок проектів і здійснити своєчасне вирішення першочергових завдань; оптимізувати кількість проектів з урахуванням обмеженості фінансових ресурсів і можливостей компанії по їх реалізації (наявність персоналу, науково-технічної бази, знань, досвіду).

Інвестиційний потенціал розглядаємо як складний функціональний компонент у системі інноваційної діяльності, що характеризує можливості підприємства залучити на вигідних умовах, оптимізованих за критерієм дотримання національних інтересів, потрібні і достатні обсяги інвестиційних ресурсів для реалізації завдань інноваційного розвитку та утилізувати їх. В такій інтерпретації інноваційний потенціал набуває функціональну залежність від обсягів необхідних ресурсів і від фактичних умов їх залучення. Ці умови можуть бути відмінні від початкових і мати деякі межі доцільності їх залучення.

Пропонується ввести такий оціночний індикатор, як відношення фактично залучених ресурсів, до кількості необхідних. Даний відносний індикатор дозволяє оцінити ступінь досягнення поставлених завдань в якості параметра в системі управління інноваційною діяльністю, а також виявити окремі фактори, що впливають на формування інвестиційного потенціалу та його реалізацію і в цілому на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Мається на увазі залучення інвестиційних ресурсів.

#### Література:

1. Amara N., Landry R. (2005). Sources of Information as Determinants of Novelty of Innovation in Manufacturing Firms: Evidence from the 1999 Statistics Canada Innovation Survey. *Technovation*, Vol. 25, Issue 3, pp. 245-259. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00113-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00113-5). (accessed 29 March 2020).
2. King M., Robson M. (1992) Investment and Technical Progress. *Oxford Review of Economic Policy*, Vol. 8, No. 4, New Approaches to Economic Growth, pp. 43-56. (accessed 29 March 2020).
3. Fariborz D., Shanthi G. (2001). *The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations*, *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, Vol. 38, Issue 1, pp. 45-65. DOI: 10.1111/1467-6486.00227. (accessed 25 March 2020).
4. Caniëls M., Romijn H. (2003). SME Clusters, Acquisition of Technological Capabilities and Development: Concepts, Practice and Policy Lessons, *Journal of Industry, Competition and Trade*, Springer, Vol. 3, Issue 3, pp. 187-210. DOI: 10.1023/A:1027468505311. (accessed 25 March 2020).
5. Catuzzella A., Vivarelli M. (2014). The Catalyzing Role of In-House R&D in Fostering Complementarity Among Innovative Inputs. *Industry and Innovation*, Vol. 21, Issue 3, pp. 179–196. <https://doi.org/10.1080/13662716.2014.910890>. (accessed 29 March 2020).
6. Archibugi D. (1996). National Innovation Systems. A comparative Analysis: Richard R. Nelson (Editor), (Oxford University Press, New York and London, 1993) xii + 541 pp, *Research Policy*, Elsevier, Vol. 25, Issue 5, pp. 838-842. (accessed 29 March 2020).

Бездольна О. А.  
студент;  
Мохонько Г. А.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КЕРАМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

На сьогодні в Україні прискорення процесу формування національної інноваційної системи пов'язано, насамперед, з вдосконаленням організаційно-правового механізму інноваційного підприємництва. В умовах сучасності особливої уваги набувають проблеми відновлення винахідницької діяльності на промислових підприємствах та створення відповідних стимулів для розвитку інновацій. Аналіз української економіки показує, що головною причиною гальмування інноваційного розвитку в країні є дефіцит фінансових ресурсів. При цьому увага зовсім не зосереджується на спаді платоспроможного попиту на науково-технічну продукцію з боку держави та підприємницького сектору, погіршення якісних характеристик наукових кадрів та матеріально-технічної бази досліджень.

Аналізуючи безпосередньо промисловість кераміки, виявлено, що за останнє десятиліття промисловість перенесла декілька серйозних технологічних революційних змін. Ринок керамічної плитки в Україні на сьогодні є досить перспективним, хоча протягом останніх 7 років характеризується негативною динамікою обсягів споживання. Тому перехід від традиційних методів стимулювання інновацій до сучасних, може значно підвищити рівень підприємств, що спеціалізуються на виробництві керамічної плитки на ринку та вивести їх у лідери, оскільки експерти прогнозують благополучний стабільний розвиток ринку будівельних матеріалів.

Одним з інноваційних методів управління підприємством є Agile-менеджмент, який раніше міг асоціюватися лише з розробкою програмного забезпечення. Проте зараз у бізнесі кожна зміна має відбуватися досить швидко, а тому підхід Agile став популярним у різних підприємствах, яким потрібно розвивати гнучкість та швидкість.

Agile – це система ідей і принципів «гнучкого» управління проектами, на основі яких розроблені популярні методи Scrum, Kanban та інші. Ключовий принцип – розробка через короткі ітерації (цикли), в кінці кожного з яких замовник отримує робочий продукт [1].

Особливість методу Agile полягає у тому, що робота над певним проектом має зовсім інший порядок, а відтак і результат. Насамперед, змінюється спосіб мислення на більш гнучкий. Перш за все, до таких змін має бути готовим керівництво, оскільки з впровадженням Agile їх роль послаблюється, а завдання полягає у допомозі лідируючим працівникам, а не у лідерстві серед них. Для тих компаній, що не бояться змін і не вагаються у застосуванні нового сучасного методу, Agile, безумовно, принесе ряд переваг.

Центр пошуку матеріалів Легінського університету та Пенсильванський фонд Бена Франкліна сформулювали програму тестування концепції Agile у керамічній промисловості. Кілька організацій погодилися перевірити принципи «гнучкого» управління на виготовленні керамічної плитки, за що їх називають Pennsylvania Agile Ceramics. РАС є робочою моделлю управління Agile, до якої сьогодні входять різні компанії керамічних виробів з штату Пенсильванії, що за короткий час досягли успіху, використовуючи сучасну методологію [2].

Проаналізувавши всі переваги та недоліки даної методології, було виявлено такі критерії можливості впровадження Agile на підприємстві, а саме:

1. Agile буде успішним, якщо над проектом працює висококваліфікована та досвідчена команда;
2. необхідно отримати робочу версію продукту у короткий термін;
3. замовник виступає у якості партнера, а не інвестора;
4. продукт розробляється у сфері, яка схильна до постійних, а іноді непередбачуваних змін.

Не менш важливими умовами впровадження Agile є готовність підприємства витратити кошти на додаткові ресурси, часові запаси для створення нового продукту та фінансові запаси.

Дослідження закордонних джерел наукової літератури [1], дозволило виділити такі переваги методу Agile:

— Agile повністю змінює роботу підприємства, оскільки впроваджуються нові способи мислення. На відміну від традиційних методів, Agile спрямований на гнучкий розвиток, пов'язаний з роботою команди;

— робота стає більш продуктивною, оскільки розклади та постановка завдань змінюються послідовністю фаз («ітерацій»), після яких підводяться підсумки та оцінюється робота команди;

- результати роботи подаються звітами кожного тижня, що дає змогу керівникам вказувати на помилкові рішення та вносити правки, а відтак процес роботи над проєкт є більш якісним;
- розвивається обмін знаннями у команді, оскільки під час роботи є можливість дізнатися та навчитися чогось нового між працівниками;
- Agile допомагає збільшити доходи компанії, оскільки спільна робота, зворотній зв'язок та обмін накопиченими знаннями збільшує шанси мати великий дохід;
- головна мета – створити якісну цінність для клієнта.

Отже, підприємство керамічної промисловості неможливо буде зробити гнучким, якщо не почати змінювати закордонні звички в головах працівників, які звикли працювати через традиційні канали продажів і не шукають нові способи просування продукції. Весь позитивний ефект від Agile-менеджменту на підприємстві буде поглинений, якщо, наприклад, маркетологи за звичкою будуть розміщувати рекламу на білбордах і спускати бюджет на корпоративні сувеніри. Маркетологи повинні аналізувати і прогнозувати, коли і які дивіденди отримає компанія від їх дій, як активність дозволить компанії більше продавати або легше переконувати клієнтів вибрати саме їх продукт.

Статистика за 2019 рік серед закордонних підприємств показує, що проєкти з використанням Agile є на 28% успішнішими, ніж ті, що використовують традиційні методи. Майже 86% із 101 592 опитаних міжнародних розробників програмного забезпечення використовують Agile у своїй роботі, і 27,4% із яких є виробничими підприємствами, що працюють виключно за Agile методологією. У США керівник проєкту на основі Agile має середню заробітню плату 90 тис.дол. [3]. Опитування щодо найбільших перешкод до впровадження Agile показало, що виникають проблеми з кількістю проєктів на одного члена команди та відсутності розуміння роботи компанії на основі Agile.

За даними Project Management Institute [4] представлено наступні результати:

- 46% опитаних компаній використовують Agile або гібридний метод (Agile і Waterfall) протягом останніх 12 місяців;
- 76% організацій використовують методологію Agile для підвищення ефективності своїх проєктів;
- 37% опитаних маркетологів працюють на базі Agile для покращення управління своєї роботи, в той час, як 63% маркетингових команд планують впровадити Agile у свою роботу протягом року;
- за опитуванням Forbes 500 генеральних керівників по всьому світу вважають Agile важливим критерієм успіху компанії;
- 16% з 601 IT-розробників та IT-фахівців використовують виключно Agile.

Agile – це такий спосіб роботи, який зменшить відходи або негативні результати і покращить плинність роботи над проєктом. Якщо підприємству необхідно стимулювати інноваційну діяльність, недостатньо просто впровадити Agile в компанію. Потрібно провести ряд змін на кожному організаційному рівні.

Отже, перехід підприємств з виготовлення кераміки до сучасних методів управління та підвищення інноваційної діяльності значно покращить рівень розвитку та введе підприємства на новий шлях. Було визначено, що Agile є дуже перспективним в США та країнах Європи. В Україні лише з'являються спроби впровадження такої методології, проте їх зовсім мало через страх понести втрати. Статистика останніх років показала позитивні результати впровадження та використання Agile на підприємствах абсолютно різних галузей, а тому можна зробити висновок, що дана методологія управління підходить для всіх підприємств. На основі матеріалу, поданого вище, сформовано переваги методології Agile, які допоможуть стимулювати інноваційну діяльність в організаціях. При впровадженні Agile команда проєкту буде максимально наближена до замовника і зможе приймати найкращі рішення щодо подальшого розвитку продукту, при цьому самостійно вирішуючи проблеми так, як вона вважатиме за потрібне.

На нинішній день підприємствам з виготовлення керамічної плитки слід активніше розвивати нові напрямки управління в організації для розробки та здійснення інноваційних програм і проєктів, реалізації проєктів будівництва, облаштування будівельної, дорожньої та містобудівної інфраструктури.

#### **Література:**

1. The Latest Reports and Stats About Agile [2019], Adeva: URL: <https://adevait.com/blog/remote-work/adopting-agile-the-latest-reports-about-the-popular-mindset> (дата звернення: 02.04.2020).
2. John B. Wachtman, Materials and Equipment - Whitewares - refractory ceramics, E-book: URL: <https://www.scribd.com/book/153506419/Materials-and-Equipment-Whitewares-Refractory-Ceramics-Basic-Science> (дата звернення: 06.04.2020).
3. Why Agile is So Popular in Project Management World, Hygger: URL: <https://hygger.io/blog/why-agile-is-so-popular-in-project-management/> (дата звернення: 30.03.2020).
4. Agile Statistics That Actually Empower Teams, Targetprocess: URL: <https://www.targetprocess.com/blog/agile-statistics/> (дата звернення: 05.04.2020).

## ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Зі зростанням глобальних екологічних проблем, зацікавленість в екологічних інноваціях, які можуть бути впроваджені на підприємствах посилюється. Такі інновації спроможні забезпечити не тільки соціально-екологічну відповідальність у бізнесовій сфері, але й забезпечити конкурентні переваги підприємствам. Культура споживання та принципи сталого розвитку формують нові підходи до функціонування промислового сектору економіки, коригуючи технології та їх технічне забезпечення, розвиваючи свідоме стратегічне бачення топ-менеджменту у сталому розвитку. Це прискорює тенденції становлення екологічної свідомості як серед споживачів, так і серед виробників. Саме запровадження екологічних інновацій (еко-інновацій) стає запорукою сталого розвитку підприємств, поєднуючи забезпечення потреб промисловості.

Для розкриття впливу екологічних інновацій на забезпечення сталого розвитку доцільно відзначити його принципи [1]:

- принцип обережності: збереження сучасного стану навколишнього середовища як перешкоди безповоротним чи небезпечним змінам;
- принцип «передбачати і запобігати»: більш дешевий, менш ризикований підхід, ніж ліквідація збитків навколишньому середовищу;
- принцип балансу між ресурсами і забрудненням: використання ресурсів у рамках масштабів регенеративної здатності екосистем; контроль над обсягом надходжень забруднень і відходів у рамках асиміляційного потенціалу екосистем;
- принцип збереження природного багатства на нинішньому рівні: недопущення чи зменшення втрат природно-ресурсного потенціалу;
- принцип «забруднювач платить»: повна вартість екологічного збитку повинна бути компенсована користувачем (споживачем) [1].

Зазначені принципи розкривають екологічні інновації у межах призначення та функцій, їх здатності сприяти забезпеченню принципів сталого розвитку як окремих промислових підприємств, так і реального сектору економіки в цілому.

Активізація та популяризація відновлювальних альтернативних технологій (екотехнологій) інтенсифікується у різних дослідженнях наукових організації та на промислових підприємствах провідних країн і має значну інвестиційну та фінансову підтримку. Крім цього формується нова індустріально-промислова ланка екологічної промисловості, яка визначає стратегічні перспективи економічного та технологічного розвитку на мікро-, мезо- та макрорівнях. Такі тенденції зумовлюють однозначність в перенесенні акцентів на еко-інновації для уможливлення взаємодії між промисловими контрагентами у глобальній площині.

Підвищення ефективності виконання економічних функцій в системі взаємовідносин і, як наслідок, збільшення важливості промислових підприємств у запровадженні реалізації стратегій сталого розвитку потребують розроблення виважених підходів та методів, які б урегульовували питання вигідності еко-інновацій для підприємств з необхідністю їх запровадження під впливом глобальних екологічних проблем.

Виходячи з матеріалів Конференції ООН з навколишнього середовища і розвитку (1992 р.), сталий розвиток – це такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність наступних поколінь задовольняти свої власні потреби [2].

Традиційно – метою кожного підприємства є збільшення прибутковості завдяки зростанню товарообігу та зменшення виробничих витрат. Проте впровадження екологічних інновацій у зазначеному контексті не завжди є пріоритетом виробників, оскільки спричиняє підвищення витрат на реорганізацію виробничих процесів, зміну технологій, оновлення матеріально-технічної бази за тих же обсягів виробництва. Це породжує проблему незацікавленості товаровиробників у включення в процеси сталого розвитку, що потребує досліджень та актуалізує необхідність підняття питань екологічно орієнтованої інноваційної діяльності.

У світовій літературі поняття «еко-інновації» вперше з'явилося 1996 р. в книзі «Driving Eco-Innovation: A Breakthrough Discipline for Innovation and Sustainability» Клода Фаслера та Пітера Джеймса [3]. П. Джеймс визначає еко-інновації, як «нові продукти і процеси, які забезпечують бізнес-інтереси підприємств, але значно знижують вплив на навколишнє середовище» [3]. Європейські економісти стверджують, що еко-інновації – це створення нових і за конкурентоспроможними цінами

товарів, процесів, систем, послуг та процедур, призначених для задоволення людських потреб і забезпечують для всіх кращу якість життя, протягом цілого життєвого циклу, мінімальне використання природних ресурсів на одиницю продукції, а також мінімальний викид токсичних речовин [3].

З урахуванням зазначеного екологічні інновації, перш за все спрямовані на покращення екологічної ситуації та зниження промислового впливу на навколишнє середовище. До еко-інновацій з точки зору промислових підприємств належить екологізовані виробничі процеси, інноваційні продукти, засновані на природних речовинах, методи та інструментарій управління та бізнес-адміністрування, зорієнтовані на запобігання забрудненню навколишнього середовища підприємством, оптимізацію та заміну використовувати них ресурсів, інноваційної політики сталого розвитку.

Екологічні інновації, як і інші інновації, можуть бути технічними (наприклад обладнання, що працює на природних речовинах), технологічними (наприклад технології, які зменшують кількість викидів в атмосферу), продуктовими (наприклад товари багаторазового вжитку, виготовлені на ресурсах, які мають короткий термін розпаду у природному середовищі), організаційними (впровадження стандартів якості відповідних сталому розвитку), регулятивними або маркетинговими для підвищення «зеленої конкурентоспроможності» підприємства. Більш розширено такі інновації передбачають [4]:

- розроблення, створення і впровадження ощадних технологічних процесів, замкнутих виробничих циклів, каскадних технологій використання ресурсів (технологічні еко-інновації);
- розроблення і використання ресурсозберігаючої техніки, а також багатофункціональної техніки (технічні еко-інновації);
- розроблення та виробництво екологічних продуктів як для споживчого сектору (B2C), так і промислового (B2B) (продуктові еко-інновації).

До організаційних екологічних інновацій відносять такі, що змінюють організаційні форми на підприємстві відповідно до нових вимог бізнесу в умовах спрямованості до сталого розвитку, а до регулятивних – формування системи альтернативних інструментів, механізмів регулювання та стимулювання екологічних агентів відповідно до принципів сталого розвитку [4].

Екологічні інновації забезпечують поступовий вплив на сталий розвиток. Навіть у разі відсутності суттєвих змін, показники екологічності промислових підприємств завдяки їм підвищуються, що у сукупності формує комплексну промислову спрямованість до закріплення принципів сталого розвитку в масштабах реального сектору економіки країни. У разі ж впровадження системних змін відбуватиметься зміна усїєї парадигми функціонування промислових підприємств з посиленням акцентів та свідоме суспільство та появою нових видів промисловостей на заміну застарілим екологонебезпечним.

У той же час, незважаючи на доведену актуальність розробки та впровадження екологічних інновацій науковці визначають і ряд характерних для них стримуючих чинників [4]:

- інертність людської думки та поведінки;
- спротив будь-яким змінам з боку тих, хто отримує вигоди від сучасного стану справ;
- некомплексні знання про глобальну екосистему, її синергетичну природу;
- егоцентричність та обмеженість короткострокових інтересів стейкхолдерів [4].

Екологічні інновації є інструментом вирішення як екологічних, так і економічних проблем, переорієнтувати суспільство та економіки різних країн на довготривалі цикли ощадливого розвитку. Такі інновації здатні забезпечити сталий розвиток, вирішити питання обмеженості ресурсів та їх високу вартість, забезпечити довготривале існування природних багатств, підвищити зацікавленість суспільства у збереженні навколишнього середовища.

#### **Література:**

1. United Nations of Ukraine: Що таке сталий розвиток? UNITED NATIONS IN UKRAINE: вебсайт. URL: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36> (дата звернення: 07.04.2020)
2. Чернова Т.Л. Еколого-економічні принципи сталого розвитку національної економіки. *Економіка та держава*. Київ, 2013. №5. С 63-66. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/5\\_2013/18.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/5_2013/18.pdf) (дата звернення: 08.04.20) Яворська Н. П. Екологічні інновації як основа забезпечення сталого розвитку. *Вісник НУ «Львівська політехніка», Західний науковий центр НАН України і МОН*. Львів, 2014. С 155. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33589/1/138\\_153\\_153.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/33589/1/138_153_153.pdf) (дата звернення: 07.04.2020)
3. Загвойська Л.Д. Концептуалізація еко-інновацій у контексті сучасного еколого-економічного дискурсу. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. Одеса, 2014 Т.19. Вип 2/5. С 17-19. URL: [https://www.academia.edu/7836860/Концептуалізація\\_екоінновацій\\_у\\_контексті\\_сучасного\\_еколого-економічного\\_дискурсу](https://www.academia.edu/7836860/Концептуалізація_екоінновацій_у_контексті_сучасного_еколого-економічного_дискурсу) (дата звернення: 07.04.2020)

**Науковий керівник:** д.е.н., доц. Бояринова К. О.



**Бояринова К. О.***д-р екон. наук, доцент;**Національний технічний університет України**«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**м. Київ, Україна;***Коржов Є. О.***канд. екон. наук,**начальник управління перспективного розвитку ПрАТ «НКМЗ»,**м. Київ, Україна*

## **СТРАТЕГУВАННЯ ТА ОПЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ**

Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств машинобудування є провідним напрямом реформування економіки України, її реіндустріального та неоіндустріального розвитку. Для машинобудування як провідної ланки промисловості, що забезпечує як власний розвиток, так і розвиток реального сектору економіки, питання системних та комплексних інноваційних проваджень є ключовим у життєдіяльності та формуванні базису економічного зростання. Саме тому процеси стратегування та оперування інноваційним розвитком мають бути гармонійно поєднаними та основоположними у їх функціонуванні.

Як зазначають науковці поширення у машинобудівному комплексі країни та інших галузях промисловості підприємств – стратегічно активних інноваторів дасть змогу Україні відмовитися від таких стратегій інноваційного розвитку, як стратегія перенесення і стратегія запозичення, та реально перейти до реалізації стратегії нарощування, яка полягає в тому, що використовується власний науково-технічний потенціал, забезпечується інтеграція фундаментальної та прикладної науки, досягається ефективно використання результатів наукових досліджень щодо розвитку виробництва та розширення можливостей життєзабезпечення різних соціальних груп населення [1]. Такі процеси все ще потребують уваги як в сфері державного сприяння, так і з позиції підприємств машинобудування для формування підґрунтя подальшого розвитку та підвищення вагомості індустріалізації економіки.

Проте, проблематика обмеженої кількості спеціалізованих інститутів маркетингових досліджень потреб промисловості в інноваціях, низької фінансової підтримки (обмежені можливості отримання кредитного та венчурного фінансування, відсутність чіткої схеми виконання умов та інституціонального забезпечення грантового фінансування, страхової діяльності), орієнтація банківського сектору лише на короткострокове та середньострокове кредитування, низький рівень залучення іноземних інвестицій, недосконалість пільгової системи оподаткування, незацікавленість торговельних компаній в реалізації продукції інноваційного спрямування не сприяє інноваційному розвитку промислового сектора, покладаючи активізацію інноваційних проваджень, вирішення питань розробки, залучення та освоєння інновацій безпосередньо на підприємства.

Згідно з науковими працями стратегування визначається як прогнозування, планування і втілення майбутнього [2], триада сукупності засобів управління на тактичному, оперативному та стратегічному рівнях [3]. Його процес є єдиною системою, що включає стратегічне цілепокладання, прогнозування, проектування, програмування, планування, комунікативний форсайтинг, аналіз ситуації та аналіз наслідків дії в ситуації, реалізацію стратегії і контролінг [4]. За таких умов, стратегування інноваційного розвитку підприємств машинобудування має ґрунтуватись на ряді заходів та цільових орієнтирів, зокрема:

- постійному досягненні цілей, які перебувають у циклічній залежності одна від одної, тобто досягнення першочергової цілі забезпечує реалізацію іншої;
- стратегічній орієнтації не тільки на інноваційну діяльність, але й на реалізацію повного інноваційного циклу створення продуктів/продукції;
- реалізацію програм підвищення інтелектуального капіталу та управління знаннями;
- забезпечення внутрішніх операційних процесів реалізації інновацій;
- розвиток та застосування технологій управління взаємодією з клієнтами,
- використанні інструментарію стратегічного планування, цілепокладання та цілереалізації;
- застосування програмно-цільового підходу, стратегічних карт підвищення інноваційної активності машинобудівних підприємств.

Стратегічним завданням підприємств машинобудування, які є вектором інших напрямів інноваційної діяльності, є створення інноваційних продуктів, а також впровадження нових технологій, що забезпечить збільшення доданої вартості. При цьому несистемність у пошуках нових інноваційних технологічних та інженерних рішень нівелює сталість їх господарсько-економічного розвитку і спричиняє помітне зниження конкурентоспроможності, яка має забезпечуватись у стратегічній перспективі. У цьому контексті стратегічні дії мають бути зосереджені на розвиток стратегічних

підрозділів зі створення нової техніки та технології, що передбачає організацію робіт заводських підрозділів, спрямовану на створення інновацій – отримання як прибутку так і підвищення кваліфікаційного рівня працівників, підвищення інтелектуальної складової, що вміщує розвиток аналітичних можливостей щодо оцінювання нових розробок науково-технічного персоналу, розвитку творчості та креативності. Їх дії мають бути зосереджені на процесах підготовки виробництва та післяпродажного супроводу, а також забезпечення ланцюга створення цінності продукту та структурованого процесу, під час якого результати НДДКР передаються на виробництво, супроводжуються додатковими послугами щодо інноваційно орієнтованого підтримання взаємодії з замовниками.

Проте, ефективне досягнення стратегічних цілей підприємств машинобудування є можливим лише у разі використання оперування інноваційним розвитком з відповідними тактичними та оперативними діями. Наявність економічної нестабільності знижує результативність стратегічного управління інноваційним розвитком. Постійна зміна умов, в яких функціонує підприємство ускладнює досягнення запланованих майбутніх результатів. Це зумовлює зростання уваги до короткострокового планування, яке дозволяє підвищити достовірність врахування факторів впливу на досягнення результативності діяльності підприємств.

В економічній науці планування на короткостроковому горизонті носить назву оперативного планування, метою якого є оперативний розвиток, тобто розвиток у короткостроковій перспективі. Таким чином, реалізація стратегічних завдань інноваційного розвитку на оперативно-тактичному рівні здійснюється шляхом виконанням поточних функцій підприємством, які містять інноваційну складову у кожній складовій економічної діяльності. Оперування інноваційним розвитком підприємств машинобудування забезпечує керованість його наслідків та забезпечує досягнення стратегічних цілей. При цьому систематичне впровадження спрямованих на інноваційний розвиток змін за проактивного контролю та постійного моніторингу на відповідність цільовим результатам дозволяє контролювати та регулювати процеси змін, поступово виводячи підприємство на дотримання стратегії інноваційного розвитку, забезпечуючи уникнення розбалансування економічної системи.

Зазначене має відбуватись на основі як тактичних дій, так і оперативних заходів інноваційного розвитку. Тактика в оперуванні інноваційним розвитком підприємств машинобудування є визначальною у застосуванні постіндустріальних факторів виробництва (економічного клімату, мобілізованих залучених фінансів, потенціалу, технологій, права власності). Це забезпечує збільшення доходу від інноваційної діяльності, адаптації до змінних умов зовнішнього середовища, стабільне утримання на ринку, збільшення обсягів продажу інноваційних продуктів, підвищення конкурентоспроможності, задоволення економічного інтересу стейкхолдерів, потреб споживачів, відкриття нових ринків її збуту, підвищення рівня попиту, забезпечення усвідомлення клієнтського сектору підприємств машинобудування щодо необхідності залучення інновацій. Тактичні дії з розвитку мають бути спрямовані на збільшення обсягів виробництва та якості інноваційної продукції, оновлення виробничого циклу, зменшення витрат на виробництво, підвищення продуктивності підприємства, збільшення кількості нових робочих місць, стимулювання попиту на висококваліфікованих працівників, активізації науково-технічної діяльності.

Оперативні процеси безпосередньо на підприємствах машинобудування мають виражатись у поточних процесах модернізації техніко-технологічної бази, розроблення технічних умов виробництва як для власних потреб, так і на замовлення, організаційну та технологічну підготовку виробництва, тимчасове залучення та адаптацію науково-технічних кадрів, координацію впровадження та комерціалізацію раціоналізаторських пропозицій, розширення функцій відділів, служб та працівників підприємства щодо нових сфер діяльності через перетворення традиційних функцій інноваційного оновлення на інтелектуальні продукти, трансфер інженерних знань.

Таким чином, інноваційний розвиток підприємств машинобудування має ґрунтуватись на гармонійному інтегруванні у стратегічні процеси оперативно-тактичних дій. При цьому стратегування має бути зорієнтоване на реалізацію стратегічних цілей підприємств машинобудування як драйверів інноваційного розвитку промисловості, тактичний розвиток повинен забезпечити досягнення необхідного економічного рівня для реалізації стратегічних завдань інноваційного розвитку, а оперативний – досягнення рівня виконання поточних інноваційно спрямованих економічних дій.

#### Література:

1. Амоша О. І., Антонюк В. П., Землякін А. І. та ін. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення. НАН України. Інститут економіки промисловості. Донецьк, 2007. 328 с.
2. Мишарин Ю. В. Стратегирование в инновационной деятельности. *Фундаментальные исследования*. 2013. № 11–5. С. 1007–1011.
3. Осипов В. М., Ворожейкін О. О. Особливості стратегування економічного розвитку агломерацій в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2012. № 3 (24). С. 82–86.
4. Кухарская Н. А. Стратегирование социально-экономического развития региона как новый подход к разработке и реализации стратегий регионального развития. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 3(107). С. 22–28.

**Виноградова О. В.**  
 д-р екон. наук, професор  
 зав. кафедри маркетингу;  
**Дрокіна Н. І.**  
 канд. екон. наук, доцент  
 Державний університет телекомунікацій,  
 м. Київ, Україна

## ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ В ІНТЕРНЕТІ

Цифрові технології безперервно зазнають змін та активно розвиваються, тому професіонали з маркетингу повинні враховувати дані тенденції у практичній діяльності. Споживчі сподівання ніколи не були вищими від тих, які домінують сьогодні. Зростаюче насичене цифрове маркетингове середовище є складним завданням для маркетологів, коли справа доходить до того, щоб зацікавити споживачів і привернути їх увагу. За результатами дослідження Інтернет асоціації України в Україні кількість Інтернет-користувачів у 2019 році збільшилась на 8%. Так, на сьогодні всесвітньою мережею регулярно користуються 22,96 млн українців, або 71%, порівняно з показником 63% станом на кінець 2018 року. При цьому більшість користувачів – українці у віці від 25 до 44 років [1].

Стрімкий перехід бізнесу до мережі Інтернет приводить до необхідності застосування специфічних інструментів Інтернет-маркетингу, які б активно привертати увагу споживачів на електронні ресурси організацій (підприємств чи установ). Але, для ефективного функціонування та отримання прибутків організації-виробники (продавці) повинні займатися просуванням власних сайтів, бути на «одній хвилі» зі споживачами, відстежувати їх потреби та надавати послуги найзручнішим для них способом. А це передбачає використання широкої номенклатури інструментів і технологій Інтернет-маркетингу. Однак здебільшого вибір та застосування наявного інструментарію Інтернет-маркетингу відбувається безсистемно, що не дозволяє використати всі їх можливості, досягти цілей підприємства та одержати, за рахунок формування їх оптимального набору, синергетичний ефект.

Інтернет-галузь принципово перевершує за швидкістю змін будь-яку іншу галузь. Щороку з'являються нові інструменти Інтернет-маркетингу: соціальні мережі, таргетинг, мобільні додатки тощо. Систематизація цих інструментів необхідна для розуміння доцільності використання тих чи інших засобів просування у мережі Інтернет. У 2014 році професіонал зі зв'язків з громадськістю Джині Дітріх представила модель PESO у своїй книзі «Spin Sucks» [3]. Модель PESO класифікує Інтернет-інструменти як: Paid Media, Earned media, Shared Media, Owned Media (рис. 1).

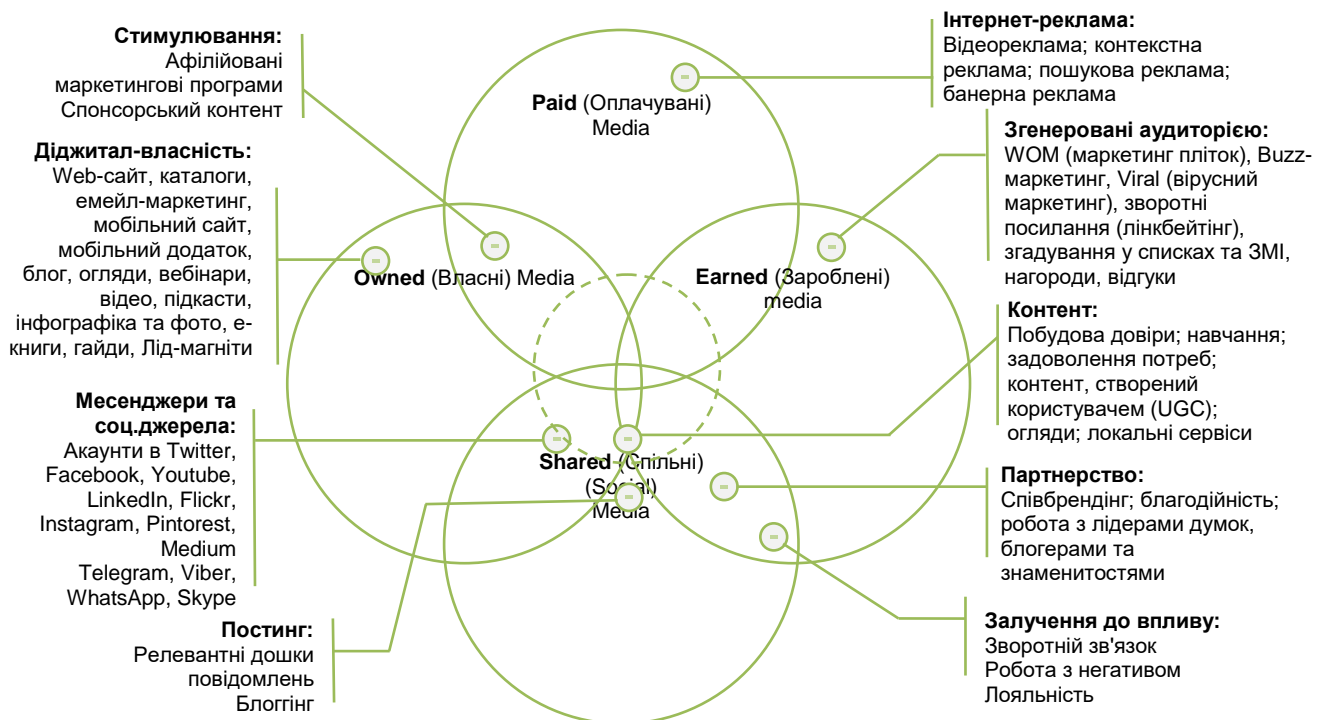


Рисунок 1 – Типи інноваційних маркетингових інструментів просування продукції в Інтернеті на основі моделі PESO та їх взаємозв'язок

*Джерело: доповнено авторами*

Класифікація не виключає того, що деякі інструменти можуть належати до перетинання категорій. Компанії можуть просити користувачів ділитися брендованим контентом у соціальних мережах (owned + earned), оплачувати покази заміток зі своєї сторінки у Facebook (owned + paid) або платити основним споживачам за активне згадування бренду (paid + earned).

Типи інноваційних маркетингових інструментів просування продукції в Інтернеті на основі моделі PESO систематизовано у табл. 1.

Таблиця 1 – Характеристика інноваційних маркетингових інструментів просування продукції в Інтернеті на основі моделі PESO

Вид	Визначення	Аудиторія	Інструмент	Роль	Перевага	Недолік
Paid Media	весь перелік платних інструментів і платформ для залучення трафіку на сайт, у блог, додатки та на інші ресурси організації	Інтернет-користувачі, які раніше не чули про компанію, але потенційно зацікавлені в її товарах (послугах)	Відеореклама, контекстна реклама, пошукова реклама, банерна реклама, афілійовані маркетингові програми, спонсорський контент	Перехід до інших каналів просування (охоплення більшої аудиторії)	постійний попит; швидка реакція; масштабність; підконтрольність	хаотичне розповсюдження; важкість відстеження; слабка достовірність
Earned media	вся сукупність дій користувачів щодо бренду, потужна публічна реклама бренду, згенерована його аудиторією	споживачі продукції бренду	WOM (маркетинг пліток), Buzz-маркетинг, Viral (вірусний маркетинг), зворотні посилання (лінкбейтінг), згадування у списках та ЗМІ, нагороди, відгуки	Слухати та реагувати – результат добре виконаних та скоординованих дій через ЗМІ	відчутність; ключова роль у продажах; прозорість дії	відсутність контролю; складно виміряти; може мати негативний характер
Shared Media	процес залучення трафіку та уваги до бренду або продукту через соціальні платформи	користувачі соціальних платформ та месенджерів	Акаунти в Twitter, Facebook, Flickr, Instagram, контент користувачів (огляди, пости), Спільно створені партнерські матеріали	Двосторонній потік інформації між компанією та різними типами ЗМІ	ефективність витрат; багатосторонність; організованість; персоналізація	відсутність контролю; відсутність гарантій; займає багато часу на створення
Owned Media	будь-який канал комунікації або платформа, що перебувають у володінні самого бренду	старі, нові та потенційні клієнти бренду	Web-сайт, каталоги, емейл-маркетинг, мобільний сайт, мобільний додаток, блог, огляди, вебінари, відео, підкасти, інфографіка та фото, е-книги, гайди, Лід-магніти-	Побудова довгострокових відносин з існуючими потенційними споживачами	контроль; ефективність витрат; довготривалість; багатосторонність; нішові споживачі	відсутність гарантій; можлива недовіра до компанії; займає багато часу на створення

Джерело: сформовано авторами за даними [2; 3, с.37-38; 4, с.23]

Інтернет-маркетинг є невід'ємною складовою маркетингової діяльності підприємства, яке прагне бути конкурентоспроможним на сучасному ринку. Інноваційність явища Інтернет-маркетингу полягає в тому, що він сприяє ефективнішому плануванню та реалізації маркетингової політики підприємства. Інтернет-маркетинг дає ряд нових інноваційних інструментів для маркетингової діяльності, які допомагають досягнути поставлених цілей Інтернет-маркетингу, повніше виявити та задовольнити потреби споживачів, і як наслідок – максимізувати прибутки підприємства.

#### Література:

1. В Україні кількість інтернет-користувачів зростає до 23 мільйонів. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zroslo-do-23-milijoniv.html> (дата звернення 26.03.2020)
2. Paid media vs. Earned media vs. Shared media vs. Owned media. URL: <https://www.newbreedmarketing.com/blog/paid-media-vs.-earned-media-vs.-shared-media-vs.-owned-media> (accessed 26 March 2020).
3. Gini Dietrich. Spin Sucks: Communication and Reputation Management in the Digital Age / Dietrich Gini. Indianapolis, IN: Que Publishing, 2014. 176 p. (accessed 26 March 2020).
4. Ілляшенко С. М., Іванова Т. Є. Інструменти та методи просування продукції в Інтернет: аналітичний огляд. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 3. С. 20-32. URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015\\_3\\_20\\_32.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2015_3_20_32.pdf) (дата звернення 28.03.2020).
5. Менеджмент стартап проектів: підручник / О.А. Гавриш, В.В. Дергачова, М.О. Кравченко та ін. – Київ: КПІ ім Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. – 344 с.

## ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Підприємства функціонують в певних умовах мікро-та макросередовища, які здійснюють суттєвий вплив на їх інноваційну поведінку. Важливим елементом для аналізу і оцінки інноваційної діяльності підприємств є виявлення чинників, причин і передумов інноваційної діяльності, що визначають її характер або певні особливості [1]. Інноваційна діяльність організації відображає сприйнятливність останньої до інновацій та її здатність використовувати наявні ресурси, оцінювати інтенсивність інноваційного процесу і його раціональність, а також володіє обґрунтованими організаційно-управлінськими методами здійснення інноваційної діяльності. Розкриття та ідентифікація факторів, що впливають на інноваційно активні підприємства, дозволяють визначити, що перешкоджає впровадженню новизни, виявити область, в якій потрібні програми підтримки та розвитку даної діяльності на підприємствах. Ретроспективний аналіз діяльності інноваційно-активних підприємств дає можливість стверджувати, що вони є більш гнучкими порівняно з організаціями, що займаються розробкою і впровадженням інновацій. Це зумовлено тим, що сучасні технології не стоять на місці, вони знаходяться в безперервному русі.

Зовнішні чинники пов'язані зі станом навколишнього макроекономічного середовища, в якому здійснюється інноваційна діяльність. Вплив внутрішніх факторів обумовлений особливостями протікання інноваційних процесів. Зовнішнє макросередовище підприємства опосередковано впливає на макроекономічні, політичні, соціальні, екологічні та інші фактори підприємства.

Важливою екологічною характеристикою інновацій є державна підтримка як зовнішній фактор. Уряд за допомогою регулювання може як сприяти, так і перешкоджати впровадженню інновацій [2]. В процесі взаємодії з державними підприємствами виникають такі проблеми, як відсутність чіткої структури державної підтримки інноваційної діяльності та ефективного механізму зворотного зв'язку, непередбачуваність дій держави, адміністративні бар'єри та спотворення конкуренції.

Внутрішнє середовище підприємства містить потенціал для його розвитку і функціонування. На відміну від зовнішнього середовища, внутрішні чинники включають в себе елементи, на які компанія може безпосередньо впливати. Внутрішні фактори можуть позитивно впливати на діяльність підприємства, якщо виникають проблеми в організації взаємин між її елементами. По-перше, це технології, інструменти, матеріальні ресурси, які є елементами, які формують техніко-виробничу структуру підприємства. А по-друге, це люди зі своїми здібностями, акціонери, різні соціальні групи і так далі. Вони можуть бути включені до складу економічних і соціальних факторів діяльності підприємства.

До групи факторів, що характеризують внутрішні ресурси організації, можна віднести фінансову життєздатність організації, потенціал організації в умовах науково-технічного прогресу та виробничі потужності організації. А також фактори, які об'єднуються для формування внутрішніх економічних відносин, і способи взаємодії з зовнішніми факторами: організаційна структура та сфера діяльності організації.

Перша група чинників пов'язана з виробництвом. Це так звані фактори виробництва. До них належать наукові дослідження та розробки, масштаби виробництва, завантаження виробничих потужностей, життєвий цикл підприємства. Друга група – фінансові чинники, такі як надання фінансових ресурсів, система контролю за витратами. Третя група – ринкові фактори. До них відносять: репутацію і імідж компанії, асортимент продукції та асортимент товарів, систему дистрибуції, рекламні кампанії, маркетингові дослідження, ціноутворення. Четверта група – організаційні фактори включає: стратегію та місію, організаційну структуру, організаційно-правову форму, корпоративну культуру, соціально-психологічний клімат у колективі. П'ята група – людський фактор, що включає в себе різні особливості, пов'язані з персоналом.

Іншим внутрішнім фактором є потенціал інноваційно активних підприємств, який простежується у відносинах з НДДКР. Одним з найбільш поширених показників, які використовуються для оцінки прихильності організації НДДКР, є рівень витрат, що виділяються на цю діяльність. Як правило, більшість інноваційних досліджень фокусується на ролі НДДКР як детермінанта інновацій.

Інновації тісно пов'язані з розвитком наукової бази і наукових знань. Сильна наукова база орієнтує інноваційну діяльність на найбільш продуктивний напрямок. Ця основа може забезпечити

об'єднання потенційних технологій, що підвищує можливість знаходження технологічної ефективності в зв'язку з деякими конкретними цілями компанії (або завданнями галузі). Хоча НДДКР недостатньо для успіху інновації, автори Жакіч, Йованович та Стаматовіч виявили, що ймовірність її виникнення зростає на 60% [3]. Розрізняють наступні загальні проблеми пов'язані з науковою сферою: низька мотивація дослідників; висока ціна наукових розробок; низький рівень завершення розробки.

Виробничий потенціал визначає перспективу і горизонт промислового розвитку підприємства. Більшість українських компаній з застарілою матеріально-технічною базою не мають можливості впроваджувати інноваційні процеси, оновлювати основні засоби, вдосконалювати процес, нарощувати виробничі потужності, і все це через відсутність достатніх коштів. Наслідком цих обставин є низька якість своєї продукції і зниження попиту на неї. Тому слід зазначити, що компанії, які не мають можливості оновити процес, неефективні, часто темпи зростання витрат перевищують темпи зростання доходів. Ринкова вартість таких підприємств може бути знижена за короткий проміжок часу на значну величину [4]. Таким чином, сучасні вітчизняні підприємства мають низьку сприйнятливості до всіх видів інновацій (продуктових, технологічних, організаційних та маркетингових).

Новий технологічний прорив може значно вплинути на конкурентне середовище організації. Якщо організація розробила нову технологію, це можна вважати їх новою конкурентною перевагою. Тому практикуючі фахівці повинні проводити ефективний аналіз макросередовища для виявлення і моніторингу темпів технологічних змін у межах її власної галузі. Такі аспекти, як продуктові та технологічні інновації, маркетингові методи, залучення людських ресурсів і розвиток НДДКР, є характерними ознаками сучасних технологічних змін у навколишньому середовищі. На змінні чинники, що впливають на цей процес, впливають довгострокові стратегічні рішення, прийняті керівництвом. Ці фактори називають «інноваційною стратегією» фірми.

У зв'язку з посиленням конкуренції інновації все більше залежать від різноманітних спеціалізованих інноваційних ресурсів і можливостей. Навіть найбільші інноваційні фірми не можуть покладатися виключно на внутрішні інноваційні ресурси для інноваційного процесу, і тому їм необхідні зовнішні інноваційні ресурси у формі ідей, інформації, знань і/або технологій для розвитку інновацій. Для аналізу детермінант інноваційної поведінки фірм необхідно досліджувати теоретичну базу, яка здатна охопити всю складність, багатомірність і взаємодію факторів, керуючих рішеннями про впровадження або не впровадження інновацій, а також вибором інноваційної стратегії.

Інноваційна діяльність повинна одночасно фокусуватися на багатьох аспектах, пов'язаних із новими продуктами, новими виробничими процесами і новими ринковими та організаційними практиками. Крім того, можливо, що одночасне впровадження більш декількох інновацій може бути більш ефективним для збереження або поліпшення конкурентної позиції фірми, ніж впровадження тільки одного виду інновацій.

Отже, в процесі аналізу та оцінки інноваційної діяльності важливо виявляти не тільки стимулюючі чинники, але і стримуючі фактори. Дослідження науковців дають можливість стверджувати, що основними внутрішніми чинниками, що стримують інноваційну активність підприємств, є: брак фінансових коштів, низький потенціал підприємства щодо розробки та впровадження новизни і брак кваліфікованих кадрів. Серед загальних проблем з науковою сферою виділяють: низьку мотивацію дослідників; високу ціну наукових досліджень; низький рівень завершеності розробок. Тому інноваційна діяльність в контексті наукових розробок являє собою безперервне вдосконалення існуючих характеристик економічних категорій з метою досягнення поставлених цілей на основі зовнішніх і внутрішніх факторів.

Таким чином, розрізняють наступні основні проблеми, що впливають з характеру інноваційної діяльності: високі економічні ризики та терміни окупності, а також вартість інновацій та витрати на інноваційні проекти та ін. В даний час стає очевидною необхідність розробки конкретних інструментів і методів державної підтримки та стимулювання впровадження інноваційних розробок підприємств. Очевидно, що в даний час креативність та інноваційні стратегії розвитку в усьому світі стали важливими і відіграють значну роль у міжнародній конкуренції. Впровадження креативних та інноваційних підходів дозволяють інноваційним підприємствам ставитися до інновацій як до рушійної сили розвитку, що поєднує внутрішні і зовнішні ресурси, а також створює цінність для споживача.

#### **Література:**

1. Соболева О.Н. Управление инновационными и научно-техническими процессами: монография. Киров: ВятГУ, 2013. 84 с.
2. Дэй Дж.С. Организация, ориентированная на рынок: как понять, привлечь и удержать ценных клиентов. М.: Эксмо, 2008. 304 с.
3. Zakic N., Jovanovic A., Stamatovic M. External and internal factors affecting the product and business process innovation. *Economics and Organization*. 2008. № 5 (1). С. 17-29.
4. Ермолина Л. В. Методические основы обеспечения стратегической эффективности развития промышленного предприятия (на примере предприятий авиационной промышленности).: дис. ... канд. эконом. наук: 08.00.05 / Самарский государственный экономический университет. Самара, 2015. 157 с.

## РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В епоху інтелектуалізації економіки знання перетворюються на один з найважливіших чинників формування цінності компанії. Враховуючи їх зростаюче значення для ефективності та продуктивності праці, важливо, щоб організації навчилися керувати своїми знаннями для досягнення оперативних та довгострокових цілей.

Управління знаннями - це мистецтво перетворення інформації та інтелектуальних активів у постійну цінність для клієнтів організації та її персоналу. Воно сприяє повторному використанню інтелектуального капіталу, дозволяє приймати більш виважені управлінські рішення та створює умови для інновацій. Управління знаннями - це систематичне управління активами знань організації з метою створення цінності та задоволення тактичних та стратегічних цілей. Воно складається з ініціатив, процесів, стратегій та систем, які підтримують та покращують зберігання, оцінку, обмін, уточнення та створення знань [1]. Управління знаннями передбачає впровадження культури що сприяє навчанню, обміну та створенню знань. Це надзвичайно широке поняття, що має різні трактування, доцільно проілюструвати за допомогою трикутника ієрархії знань, представленого на рис. 1 [2].



Рисунок 1 - Трикутник ієрархії знань  
Джерело: [2]

Система управління знаннями включає в себе інформацію про те, як найкраще генерувати або здобувати нові відповідні знання; як керувати всіма цими чинниками, щоб підвищити результативність у світлі стратегічних цілей організації, короткотермінових можливостей та загроз. При розробці систем управління знаннями, важливо враховувати такі рішення, що уже показали свою ефективність в міжнародній практиці, та, в свою чергу, будуть сприяти прискоренню обміну інформацією в організації та спрощенню в доступі до неї. Надійні рішення для управління знаннями включають:

- Програми крос-тренінгу - такі навчальні програми як наставництво дозволяють працівникам отримувати ділові знання, спостерігаючи за роботою інших.
- Системи управління документами, такі як Google Drive і Box, дозволяють організаціям зберігати документи компанії у хмарних сховищах, обмінюватися ними та контролювати дозволи на доступ. Зазвичай ці інструменти мають системи для тегування файлів та додавання метаданих, які полегшують пошук інформації.

- Системи управління змістом - такі як SharePoint та Bloomfire, дозволяють командам та особам публікувати, оновлювати та отримувати доступ до інформації в компанії.
- Інструменти соціальних мереж - приватні інструменти соціальних мереж, такі як Workplace від Facebook та Slack, дозволяють командам спілкуватися та співпрацювати в спільному просторі. Але ці засоби також подвоюються як системи управління знаннями, оскільки вони зберігають усі історії бесід, дозволяючи працівникам шукати раніше обговорювану інформацію.
- Чат-боти - це використання штучного інтелекту і машинного навчання для відповідей на питання співробітників і запитів на надання інформації. Використовуючи чат-боти, працівникам не доводиться задаватись питанням, до кого звертатись та куди подати запит за необхідною інформацією. Вони можуть ставити питання, і чат-бот виведе найбільш підходящу інформацію зі своєї бази знань, незалежно від того, де ця інформація знаходиться в організаційному просторі [3].

Варто зазначити, що всі програмні рішення є лише інструментом для формування ефективної системи управління знань. Впровадження системи управління знань відбувається у декілька етапів, наведених на рис. 2 [4]. На початковому етапі організація часто перебуває в середовищі інформаційної невизначеності. Інформація накопичується ситуативно та безсистемно. На цьому етапі всі дані потребують збору, витягу, структурного переносу та формалізації. На наступному етапі формується так звана документація, що дає розуміння щодо проходження того чи іншого процесу в організації. Проте, для успішного управління знаннями недостатньо просто документації, вся вона має бути структурована в систему, до якої будуть мати доступ ті спеціалісти, яким вона необхідна в конкретний часовий період. На подальших етапах відбувається проектування системи управління знаннями та її програмна реалізація.



Рисунок 2 - Етапи впровадження системи управління знаннями  
Джерело: [4]

Щоб найкраще використовувати організаційні знання, існує необхідність у системі, яка дозволяє збирати дані, зберігати їх, обмінюватися ними та ефективно ними керувати. При розробці таких систем важливо приймати рішення, що вже довели свою ефективність (програми кросс-тренінгу, системи управління документами, змістом, чат-боти). Процес впровадження систем управління знаннями на підприємствах України тільки набуває популярності і на даний час зустрічається, здебільшого, в ІТ-індустрії. В сучасних реаліях система управління знаннями має стати невід'ємною складовою стратегічного процесу сучасного підприємства, а її впровадження дозволить створити об'єктивні передумови для набуття стійких конкурентних переваг.

#### Література:

1. Уринцов А. І. Управління знаннями. 2014 . С. 213-220.
2. Luenendonk M. How to Implement Company-Wide Knowledge Management System. URL: <https://www.cleverism.com/how-to-implement-knowledge-management-system/> (accessed 16 March 2020).
3. Вавжиняк Б. І. Управління знаннями - виклик майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html> (дата звернення: 16.03.2020).
4. Semertzaki E. Knowledge Management System. URL: <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/knowledge-management-system> (accessed 16 March 2020).



**Єфімова Є. Є.**  
студент;  
**Жигалкевич Ж. М.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ ІННОВАТИЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ АГРОПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

В період розвитку сучасних технологій Україна потерпає від патологічних змін для її економіки та соціально-екологічної складової добробуту країни. Набуття та розширення міжнародних комунікацій сприяє покращенню конкурентоздатних позицій України на ринку інформаційних технологій та стрімкому поглинанню та розвитку закордонних цифрових систем та методів управління аграрною діяльністю. Така тенденція призводить до експансії вітчизняного виробництва шляхом залучення більшого обсягу інвестицій в інноваційні проекти. Однак, існують певні загрози занепаду вітчизняного ринку аграрної промисловості внаслідок недостатнього розуміння сутності та важливості впровадження інновацій на аграрному ринку й їх переважні можливості для економіки України.

Наразі Україна має можливість самостійно забезпечувати себе продуктами аграрної промисловості, що є основними складовими споживчого кошика типового українця, спрямовуючи свою діяльність на інновацію процесів виробництва та продукції. Таким чином, в країні можна виділити 5 найпотужніших агрохолдингів, що займаються в цій галузі успішно інновацією та мають наступні показники інноваційного індексу: Миронівський Хлібопродукт – 54,2; НІБУЛОН – 43,8; Сварог Вест Груп – 41,7; Agrilab – 40,4; Кернел – 33,3 [1]. Такі потужності обумовлені інтеграцією малих підприємств аграрної діяльності в холдинги та утримання ринку на конкурентоздатному рівні з орієнтацією на експорт: у 2019 році Україна експортувала продукції АПК та харчової промисловості близько 22 млрд дол., що становить 44,2% від загального експорту з приростом на 19% відносно попереднього року [2], де основними споживачами вітчизняної продукції є країни ЄС, азійські країни та країни СНД. Такі успіхи в інноваційній та міжнародній діяльності були обумовлені науково-технічною революцією самих технологічних можливостей країни та популяризацією її інвестиційно-інноваційного співробітництва з країнами ЄС через підписання Угоди про асоціацію та посиленням українсько-китайського науково-технічного співробітництва. Особливістю зазначених напрямків діяльності є те, що вони спрямовані на розвиток технологій, робототехніки та штучного інтелекту на основі партнерства, покладаючись на обмежені можливості України.

Стратегічні напрямки розвитку аграрної промисловості країни в межах створення інноваційних проектів обумовлені наступними проблемами розвитку України в системі інновацій:

1. Законодавством України визначено, що інноваційним проектом є той проект, що передбачає створення та реалізацію інноваційного продукту чи продукції, яка є комерціалізованими результатами науково-дослідної та дослідно-конструкторської розробок, підтримка вітчизняного ринку на основі методів інноваційного управління оптимізації наявних ресурсів. До того ж, за Законом України «Про інноваційну діяльність» інноваційна діяльність – це діяльність, що обумовлена випуском конкурентоздатної продукції без конкретизації чи повинна бути ця конкурентоздатність обумовлена саме науковими розробками [3]. Тому таке визначення не передбачає умови того, що інноваційною для розвитку країни в сучасних мовах аграрної промисловості може бути не тільки діяльність з розвитку цифрових технологій на основі міжнародної кооперації, а також прийняття їх досвіду в цій сфері та орієнтація на власні ресурси. Саме така формалізація сутності інновацій в законодавстві обмежує діяльність та розвиток аграрної сфери для України.

2. В Україні існує певний довготривалий конфлікт влади з аграрною індустрією. Вже багато років Антимонопольний комітет деякі провідні агрохолдинги, що були вище зазначені як найбільш інноваційно орієнтовані, підозрює у правопорушеннях пов'язаних зі зловживанням монопольним домінуючим становищем та антиконкурентним узгодженням дій через ситуацію з підвищенням цін на їх продукцію. Головною причиною щодо збільшення вартості на ринкову продукцію є збільшення частки витрат на інноваційні проекти, що створюються та реалізуються цими компаніями. Більшість цих стартапів спрямовані не на удосконалення заведених систем управління процесами та якістю, а на створення нових ланцюгів взаємодії процесів та персоналу через залучення штучного інтелекту, який ще не в змозі на існуючих потужностях існувати самостійно без людського обслуговування, тому така діяльність спрямована не на автоматизацію, а на механізацію – створюються нові робочі місця контролю діяльності техніки, що не є раціонально обґрунтованими для компанії та потім шляхом збільшення витрат на оплату праці збільшують вартість продукції. Нерозуміння такого становища може спричинити додаткові державні витрати на зайві дослідження та збитки в бюджеті.

3. Сама орієнтація на розвиток інформаційних технологій спричиняє певний економічний пузир, коли при старінні нації все працездатне населення мігрує або переорієнтовується на інтелектуальну працю, а саме програмування. Через це Україна втрачає не тільки робітників, а ще й споживачів агропродукції. У 2018 році можна було спостерігати профіцит таких продуктів як яблука та гарбуз, які через невикористання просто знищувалися простею на складах.

4. На вітчизняному ринку активно впроваджуються системи моніторингу стану місцевості з використанням безпілотних літальних апаратів, що розробляються вітчизняними компаніями. Однак, такі нововведення витратні для їх створення та впровадження на великих виробництвах, де необхідно обробляти велику кількість земель при змінливих кліматичних умовах, міграції птахів, наявних радіохвиль, що можуть стати великою перешкодою для використання цих літальних апаратів.

З метою ліквідації присутніх проблем можна запропонувати наступні заходи їх запобігання:

1) Змінювати орієнтацію з встановлення наукових досягнень на Україні при сумісництві з іншими провідними країнами на застосування їхнього досвіду на технологіях розвитку власних потужностей;

2) Створити окрему інституцію щодо регулювання інноваційної діяльності в цілому з конкретизацією визначених законодавством формулювань або розширенням їх повноважень;

3) Розширити предмет інновацій, що передбачає впровадження та використання технологій з управління діяльності інших країн: модернізовані сенсорні системи визначення стану рослин та тварин, продуктів їхнього походження, лазерні установки з обробки та нарізки м'яса тощо – все це спрямовано на те, щоб зменшити час на контроль процесів, збільшити якість та зменшити витрати на допоміжний персонал, що надалі зменшить вартість продукції.

4) Використовувати наявні ресурси ефективніше. Розширюючи категорію результатів рослинництва на ті, що в загальному вирощуються на українській землі, можна перейняти досвід американських технологій з перероблення крохмальних рослин у муку з подальшим її використанням для забезпечення населення хлібом та іншими мучними продуктами. У разі поширення проблеми захворювання целиацією (в Україні з таким захворюванням від 5-9,9% людей) [4], що страждають від вживання продукції з глютенем та є потенційними споживачами фруктової та овочевої муки.

5) Змінювати методи моніторингу за виробничими площами з дронів на супутникові джерела при інтеграції з NASA, а саме США, та використанням послуг програми отримання вірогідної та безпечної для отримання інформації для бізнесу за допомогою супутникового знімання.

Отже, проблеми, спричинені обмеженнями та особливостями чинного законодавства, вузького розуміння стратегічних рішень розвитку системи інноватики в Україні, спрямованістю лише на досягнення новітніх наукових результатів на основі технічного співробітництва та ігноруванням теперішніх тенденцій місцевого ринку є стимулом для удосконалення системи законодавства в Україні. Потребують розвитку відповідні інфраструктури, що б вивчали особливості інноваційної та інвестиційної проектною діяльності. Є необхідність розширення партнерських відносин за межі ЄС та азійських країн в інші провідні країни світу та інтеграції з ними, диверсифікації та делегування на основі нового партнерства певних видів діяльності для покращення моніторингу та планування стратегічних напрямів діяльності в галузі аграрної промисловості, орієнтації на підтримці вітчизняної промисловості та інноваційному управлінні реальними ресурсами, що становлять додатковий потенційний фактор конкурентоздатного автономного забезпечення успіху країни.

#### **Література:**

1. Kucher L. Implementation of innovation projects in the context of agribusiness 4.0 in Ukraine 2018. Institute of Agricultural and Food Economics – National Research Institute: web-site. URL: [https://www.researchgate.net/figure/TOP-5-innovative-agroholdings-of-Ukraine\\_fig3\\_329486476](https://www.researchgate.net/figure/TOP-5-innovative-agroholdings-of-Ukraine_fig3_329486476) (Accessed 18.03.2020)

2. Інфографіка щодо загальних підсумків експорту товарів і послуг України у 2019 році: Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: web-site. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport> (Accessed 18.03.2020)

3. Про інноваційну діяльність : Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266 (Закони України).

4. Systematic review: worldwide variation in the frequency of coeliac disease and changes over time: Aliment Pharmacol Ther 2013. John Wiley & Sons Ltd: web-site. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/apt.12373> (Accessed 18.03.2020)

**Житар М. О.**  
*канд. екон. наук., доцент,*  
*заступник директора навчально-наукового інституту фінансів, банківської справи*  
*Університет державної фіскальної служби України,*  
*м. Ірпінь, Україна*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ**

Вибір методичних підходів до оцінки фінансової архітектури, очевидно, є нетривіальним завданням, розв'язання якого багато в чому залежить від характеру дослідження, доступних джерел інформації, суб'єктивних чинників тощо. Суттєве значення має концепція оцінки, яка визначає особливості застосовуваної методики, в тому числі базові припущення. До числа найбільш важливих аспектів, з нашої точки зору, необхідно віднести наступні:

- об'єкт оцінки - чи слід розглядати фінансову архітектуру в широкому сенсі, оцінюючи стан за всіма структурними компонентами, або зосередити увагу на функціонуванні фінансових механізмів взаємодії між ними;
- типологія фінансової архітектури з метою оцінки - чи потрібно враховувати специфіку окремих типів фінансової архітектури, і яка типологія в цьому відношенні найкращим чином відповідає специфіці існуючих оцінок;
- характер застосовуваних показників - чи має відповідна методика обмежуватися кількісними параметрами функціонування фінансової архітектури або необхідно враховувати й відповідні якісні характеристики;
- інтерпретація результатів оцінки - чи слід орієнтуватися на агреговані індикатори фінансового розвитку або проводити порівняння за окремими показниками.

Вважаємо, що однозначних відповідей на поставлені питання надати неможливо. Зазначимо, що на сьогодні не існує загальноприйнятої методики оцінки фінансової архітектури національної економіки й всі зачаткування з цього питання знаходяться на стадії становлення. До такого висновку доходимо на основі аналізу наукової літератури, що було нами представлено у попередніх дослідженнях [1-2].

Основою для розробки системи оцінки (підходу до оцінки) фінансової архітектури можуть слугувати методики (системи, підходи) оцінки ефективності фінансових систем, інституційною матрицею яких й виступає фінансова архітектура. При цьому, в системі таких оцінок, термін «фінансова система» використовується згідно двох підходів:

- фінансова система може визначатися в широкому сенсі з урахуванням всіх суб'єктів фінансових відносин. Таким підходом, зокрема, керується Міжнародний Валютний Фонд, визначаючи фінансову систему як сукупність «інституційних одиниць і ринків, які взаємодіють між собою, зазвичай складним чином, з метою залучення коштів для інвестицій і забезпечення роботи механізмів фінансування комерційної діяльності, в тому числі платіжних систем»;
- альтернативний підхід передбачає, що сутність фінансової системи зводиться до фінансових механізмів та підтримуючої інфраструктури. Наприклад, в звітах Світового банку фінансова система розглядається як «система, що включає: а) фінансові інститути (банки, страхові компанії та інші небанківські фінансові інститути); б) фінансові ринки (ринки акцій, облігацій і похідних фінансових інструментів); в) фінансову інфраструктуру (в тому числі, наприклад, систему обміну кредитною інформацією, платіжно-розрахункової системи)».

Також, важливе питання, що стосується оцінки фінансових систем, пов'язано з їх типологією. В науковій літературі загальноприйняте, що фінансові системи, орієнтовані на фондові ринки, традиційно протиставляються фінансовим системам, орієнтованим на банки. Явні відмінності між даними типами проявляються як в архітектурі фінансових ринків і інститутів, так і у відносній значимості фінансових механізмів в економіці. До найбільш дискусійних питань в даному випадку відносяться переваги щодо довгострокового економічного зростання. Однак емпірично доведено, що жодний з типів відповідних абсолютних переваг не забезпечує. Обґрунтування даного висновку пропонується в рамках концепції загального рівня фінансових послуг, що підкреслює визначальне значення ефективного функціонування національної фінансової системи в цілому, незалежно від переважної ролі тих чи інших фінансових механізмів. Зокрема, розрізняють розвинені фінансові системи, між якими спостерігаються суттєві якісні та кількісні відмінності, що, у свою чергу, відбивається на системі відповідних показників та їх групуванні.

Розвинені системи в середньому випереджають країни, що розвиваються за рівнем фінансової глибини, забезпечують більш високий рівень фінансового проникнення, більш різноманітний перелік фінансових послуг, характеризуються більш якісною інфраструктурою тощо. На окрему увагу, в зв'язку з цим, заслуговують фінансові системи, що формуються (або системи із фінансовими ринками, що

знаходяться на стадії формування), які, за деякими параметрами досить успішно витримують конкуренцію з розвиненими. Відзначимо, однак, що зміст термінів «фінансові системи, що формуються» і «фінансові ринки, які знаходяться на стадії формування» розуміється неоднозначно. В деяких випадках вони ототожнюються з будь-якими недостатньо розвиненими системами, але з метою розробки узагальненої системи оцінки, таке трактування представляється непродуктивним.

Таким чином, з нашої точки зору, в процесі розробки методичного підходу до оцінки фінансової архітектури, також пріоритетну увагу слід приділяти рівню фінансового розвитку [3].

Перший блок показників: Чинники впливу, політика та інститути - визначають основоположні особливості, що підтримують фінансове посередництво та оптимальне надання фінансових послуг, і включає перші три групи: інституційне середовище, бізнес-середовище та ступінь фінансової стабільності.

Реформи, що зміцнюють правове середовище країни та захист інвесторів, ймовірно, сприятимуть більш ефективному фінансовому сектору. Відповідно, до складу показників входять змінні, пов'язані зі ступенем незалежності судової влади та ефективності судової діяльності. Крім того, важливим є проведення інституційних реформ, таких як посилення прав власності по мірі розвитку фінансового сектору, за допомогою яких можна перейти до більш розвиненої моделі фінансової системи і більш досконалої конфігурації фінансової архітектури національної економіки.

Кризові явища в економіці чітко підкреслюють важливість регулювання на інституційному рівні, оскільки це стосується фінансової стабільності та її відповідних ефектів впливу на соціально-економічний розвиток країни. Зокрема, необхідним є врахування впливу тіньового банківського сектору та провідної ролі центральних банків у функціонуванні фінансової архітектури національної економіки.

Друга група - Бізнес-середовище - фокусується на бізнес-середовищі та враховує:

- ефективність людського капіталу - тобто кваліфікованих працівників, які можуть бути зайняті у фінансовому секторі і, таким чином, надавати ефективні фінансові послуги;

- якість загальної інфраструктури;

- інші аспекти бізнес-середовища, включаючи політику оподаткування та витрати на ведення бізнесу фінансових посередників.

Агрегований показник ефективності людського капіталу у складі даної групи показників розглядається як складний показник у розрізі таких показників як: якість освіти, якість підготовки персоналу, локальна наявність спеціалізованих досліджень і навчальних послуг, й, в цілому, демонструє позитивні кореляції із показником ступеня фінансового розвитку [4].

Невід'ємним аспектом бізнес-середовища є витрати на ведення бізнесу в країні, вартість ведення бізнесу є найважливішою ознакою ефективності фінансових установ й виступають основоположними для оцінки ділового середовища країни, а також типу обмежень, з якими можуть зіткнутися підприємства. Ефективне ділове середовище сприяє кращої діяльності фінансових установ, що, в свою чергу, призводить до більш високого ступеня фінансового розвитку. Змінні, що визначають витрати на ведення бізнесу, включають оцінку вартості відкриття бізнесу, вартості реєстрації майна, вартості закриття бізнесу. Непрямі та трансакційні витрати відображаються в таких змінних, як час для початку бізнесу, час реєстрації власності та час закриття бізнесу.

Третя група - Фінансова стабільність - стосується стабільності фінансової системи, в контексті нашого дослідження розглядатиметься як стабільність фінансової архітектури національної економіки.

Значний негативний вплив фінансової нестабільності на економічний розвиток суттєво виявився під час останньої фінансової кризи. Така нестабільність може призвести до значних збитків для інвесторів, що призведе до системних банківських та корпоративних криз, валютних криз та суверенних боргових криз. Третя група показників охоплює сукупність ризиків цих типів криз. До ризику валютних криз включаємо зміну реального ефективного обмінного курсу, балансу поточного рахунку, показника вразливості доларизації, показника зовнішньої вразливості, зовнішнього боргу до ВВП та чистої міжнародної інвестиційної позиції. Змінні, що стосуються частки зовнішнього боргу у ВВП та чистої міжнародної інвестиційної позиції, окремо застосовуються до країн, що розвиваються та розвинених країн відповідно.

#### Література:

1. Мельник В.М., Житар М.О. Роль, особливості та напрямки фінансової архітектури національної економіки. *Бізнес Інформ*, 2019. № 8. С. 175-181.
2. Sosnovska O., Zhytar M. Financial architecture as the base of the financial safety of the enterprise. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 4 (2018) No. 4, Riga 2018. P. 334-340.
3. Показатели финансовой устойчивости. Руководство по составлению. Вашингтон: Международный Валютный Фонд, 2007. 312 с.
4. Dergachova V., Kravchenko M., Zgurovsky A. Econometric Analysis of Structure and Sustainability of Ukraine Socio-Economic System in the Context of System Economic Theory. *Міжнародний науково-теоретичний журнал «Problems and Perspectives in Management»*, 2017. № 4. С.86-99.

**Ковальчук О. В.**  
канд. екон. наук, доцент;  
**Лорві І. Ф.**  
канд. екон. наук, доцент  
Луцький національний технічний університет,  
м. Луцьк, Україна

### МІСЦЕ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах ринкового середовища більшості функціонуючих сучасних вітчизняних підприємств властиві кризові явища, оскільки невизначеність соціально-економічної ситуації, нестача навичок стратегічного бачення у працівників і керівників, а також відсутність досвіду стратегічного планування надають економічній поведінці підприємств імпульсивності, непередбаченості, націленості на короткочасні прибутки. Це зумовлює необхідність вибору напрямів інноваційної діяльності підприємства з урахуванням особливостей маркетингового середовища, в якому воно діє. З цих причин управлінські маркетингові рішення приймаються на основі неповної, неточної чи суперечливої інформації, тобто в умовах невизначеності та конфліктності. Наслідком прийняття рішень у цих умовах є виникнення ризик, тому зростає актуальність їх ідентифікації, оцінки та розробки системи управління ризиками.

На сьогоднішній день, не зважаючи на розвиток теорій ризику, лише незначна кількість авторів визначає категорію «маркетингові ризики». Значний вклад у дослідження маркетингових ризиків зробили Ілляшенко С. М., Старостіна А. О., Кравченко В. А. Крім того, значна кількість авторів розглядала окремі аспекти маркетингових ризиків. Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «маркетинговий ризик» в таблиці 1.

Таблиця 1 – Визначення «маркетинговий ризик» різними науковцями

Автор	Визначення
С. М. Ілляшенко	Ризик у маркетингу – це загроза збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу
Старостіна А. О., Кравченко В. А.	Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері в діяльності компанії, тобто вони характеризуються ймовірністю виникнення певних подій і їх наслідків, які ускладнюють або роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або цілком у сфері маркетингу
В. М. Гранатуров	Маркетинговий ризик – це загроза повної чи низької реалізації продукції, невідповідність попиту, втрачений прибуток внаслідок невикористання ринкових можливостей, ризик зміни ціни на власні товари та комплектуючі
В. О. Козловський	Під маркетинговим ризиком розуміє ризик зміни ціни, відмову постачальника від раніше укладених контрактів, недостатнє ресурсне забезпечення, зайву кількість персоналу, недостатньо обґрунтовану сегментацію ринку збуту, неефективну рекламу тощо.
В. В. Жуков	Маркетинговий ризик визначається як невизначеність попиту на продукцію, що ставить під загрозу існування підприємства
С.В. Ковальчук	Сукупність ризиків, які властиві маркетинговій діяльності компанії, тобто які характеризують ймовірність виникнення певних подій та їх наслідків, що обмежує або унеможлиблює досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу

*Джерело: складено на основі [1-4]*

Проаналізувавши семантику даного поняття, а також враховуючи комплекс маркетингу, можна стверджувати, що маркетингові ризики в системі управління інноваційною діяльністю – це ймовірність виникнення ризиків при реалізації інновацій в товарній, цінovій, збутовій та комунікаційні політиці, що зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища і конфліктами в середині підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що маркетингові ризики в інноваційній діяльності виникають з багатьох причин, що обумовлені:

- 1) поточною ситуацією на ринку (фактори макросередовища і безпосереднього оточення підприємства);
- 2) наявністю сильних та слабких сторін у діяльності підприємства (врахування конфліктів інтересів при розподілі обмежених ресурсів організації);
- 3) нестачею маркетингової інформації;
- 4) помилками в маркетинговому аналізі, плануванні, в організації і реалізації інновацій.

Маркетингові ризики при розробці та реалізації інновацій доцільно розділити на чотири групи:

1. Маркетингові ризики в товарній інноваційній політиці, які проявляються у зниженні обсягів реалізації продукції через невідповідність характеристик продукції потребам споживачів, низьким

рівнем конкурентоспроможності, не продуманим терміном виходу товару на ринок. Товарні ризики можна класифікувати наступним чином: ризики, що виникають в процесі розробки нового чи модифікації існуючого товару (інноваційний ризик); та ризики, що виникають на етапах життєвого циклу товару-інновації. [5]. Для зниження рівня маркетингових товарних ризиків необхідно: постійно досліджувати поведінку і виявляти профілі споживачів, вивчати рівень конкурентоспроможності товару (співвідношення «ціна-якість») та оцінювати сприйняття товару споживачами.

2. Маркетингові цінові ризики в інноваційній діяльності – це ймовірність недоотримання фінансових прибутків чи отримання збитків в результаті відхилення встановленої ціни на інновацію від оптимальної для даної ситуації на ринку в конкретний момент часу. Варто відмітити, що визначити оптимальну ціну дуже складно, тому що вона постійно змінюється під впливом основних факторів ціноутворення (попит, витрати, рівень конкуренції, канали збуту, соціально-економічна ситуація), а також необхідно враховувати і форс-мажорні обставини (наприклад, різке зростання цін на медичні маски, антисептики і лікарські препарати при пандемії CORVID19). Варто зауважити, що ціна підприємства може лише наблизитися до оптимальної ринкової і рівень їх співвідношення буде залежати від якості інформації і точності прогнозування. Оцінку та ідентифікацію маркетингових цінових ризиків доцільно проводити за допомогою методів аналізу цінової чутливості споживачів та цінової еластичності попиту.

3. Маркетингові збутові ризики при реалізації інновацій – це можливість виникнення визначених подій та їх наслідків, які затрудняють чи роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах збутової діяльності чи цілком у сфері збуту [6]. На нашу думку, у практиці діяльності вітчизняних підприємств існує два види збутових ризиків: макроризики, обумовлені об'єктивними факторами, які діють на рівні країни. (інфляційний, ризик законодавчих та податкових змін, політичний ризик, зовнішньоекономічний ризик) та мікроризики, обумовлені суб'єктивними факторами, діючими на рівні підприємства (ризик недостатньої сегментації ринків збуту; ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку; ризик помилкового вибору стратегії збуту інноваційного продукту; ризик неправильної організації та отримання недостовірних результатів маркетингових досліджень; ризик невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача; помилкою в оцінці ефективності системи збуту). Засобами зменшення негативних наслідків збутових ризиків інновацій на підприємстві доцільно рекомендувати наступні: здійснювати моніторинг факторів зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію інновацій, проведення комплексного маркетингового дослідження діяльності посередників, ретельний підбір комерційних посередників з урахуванням їх переваг та недоліків; розробка збутового бюджету з урахуванням кон'юнктури ринку і можливостей підприємства, а також своєчасне здійснення корегування заходів зі збуту інновацій. Американська асоціація MSPA виділяє наступні види досліджень: оцінка якості обслуговування (customer service evaluation), оцінка Інтернет-послуг (Internet performance evaluation), оцінка якості обслуговування на підприємствах-конкурентах (competitive shop), контрольні закупки (integrity evaluation), тестування дискримінації (discrimination testing), роздрібний аудит (merchandising audit), програми мотивованої рекомендації (оцінка програм стимулювання збуту), ап-селлінг (факт пропозиції з боку продавця більш дорогої моделі товару, ніж та, про яку питається покупець) та кросс-селлінг (факт пропозиції з боку продавця додаткових товарів).

4. Маркетингові комунікаційні ризики при просуванні інновацій на ринок – невизначеність отримання результатів від маркетингового просування інновацій (ризик неотримання прибутків від рекламної кампанії, ризик недосягнення комунікаційних цілей, ризик недотримання законодавчих норм при просуванні та ін.). Причинами виникнення даних типів ризику є: зміна смаків та запитів споживачів, що призведе до зниження попиту; діяльність конкурентів (зниження цін, різке збільшення обсягів виробництва); ризик невиконання обов'язків перед клієнтами; непередбачені урядові постанови (зміна в ціні, законах); неплатоспроможність клієнтів; помилки в плануванні рекламної кампанії.

Отже, для ефективного планування та реалізації інновацій на ринку менеджменту підприємств необхідно проводити постійний процес моніторингу ситуації на ринку, оцінки запитів та очікувань споживачів, діагностики сильних та слабких сторін підприємства з метою ідентифікації маркетингових ризиків та розробки обґрунтованих управлінських рішень для їх мінімізації.

#### **Література:**

1. Ковальчук С.В. та ін. Маркетинг. Львів : Новий Світ-2000, 2010. 679 с.
2. Козловський В. О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Вінниця : ВНТУ, 2005. 188 с.
3. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. С. : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
4. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. К. : Кондор, 2004. 200 с.
5. Окландер М. А., Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
6. Лорві І. Ф. Управління збутовими ризиками підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія «Економічні науки». Том 2 (181) Хмельницький, 2011. С. 81-84.

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ ІННОВАЦІЙ НА ФАРМАЦЕВТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Фармацевтична галузь є однією з найбільш інноваційно активних сфер промисловості у світі. За обсягами патентного портфеля провідних науково-дослідних компаній світу, фармацевтика посідає шосту позицію після галузей комп'ютерів та електроніки, транспортного обладнання, машинобудування, електричного обладнання та хімічної промисловості [1]. Враховуючи сучасну епідеміологічну ситуацію у світі та тенденції її розвитку, інноваційна активність фармацевтичних підприємств буде лише зростати. Тому впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах набуває особливої актуальності.

Для того, щоб мати змогу на відповідному рівні конкурувати з фармацевтичними підприємствами розвинених країн, українські компанії повинні розвиватись на інноваційній основі. Вітчизняні виробники докладають значних зусиль для виходу на ринок Європи, але зробити це досить складно, по-перше, через високу конкуренцію і суворі вимоги до сертифікації продукції, а по-друге, - через низький імідж України як країни-інноватора серед розвинених країн Європи. Однією з важливих складових інноваційного розвитку є впровадження технологічних інновацій у виробничу діяльність фармацевтичних підприємств України. Застосування інноваційних технологій – це ключ до підвищення конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на зовнішніх ринках фармацевтичної продукції.

Технологічні інновації – це інновації, спрямовані на одержання і застосування нових знань для вирішення технологічних і інженерних задач в області забезпечення функціонування техніки і виробництва в організації як в єдиній системі. До них відносять всі зміни, що визначають науково-технічний прогрес і зачіпають засоби і методи організації виробництва, технології виробництва [3].

Технологічні інновації умовно поділяють на види, які демонструють основні напрямки впровадження інноваційної технології (рис. 1).



Рисунок 1 - Види технологічних інновацій

Джерело: складено автором на основі [4]

У фармацевтичній промисловості перш за все важливі принципово нові технології, тому що й досі існують хвороби, які не лікуються взагалі або лікуються лише симптоматично. Також існують ліки, до яких організм людини з часом звикає, і таким чином, перестає на них реагувати, що також є вагомою причиною для розробок принципово нових технологій. Крім цього, компанія-розробник нових технологій у фармацевтиці, виконує важливу соціальну функцію, оскільки, не дивлячись на велику кількість ризиків економічного та репутаційного характеру, які ймовірно будуть чекати компанію у випадку невдалої спроби, фармацевтичні інновації є шансом забезпечити ліками та новими підходами до лікування пацієнтів, які дійсно мають в цьому потребу.

Сьогодні радикальні інновації розглядаються як ключові для зростання не тільки у фармацевтичній промисловості, а й в будь-якій іншій галузі, але підприємство повинно підтримувати баланс між радикальними та інкрементальними інноваціями. Останні покращують поточну діяльність, а радикальні інновації підтримують підприємство у бізнесі на довгострокову перспективу. Фактично, основна частина прибутку формується на основі інкрементальних інновацій.

Довгий час вважалося, що технологічні інновації належать до поліпшувачих і займають другорядну роль у діяльності підприємства. Але можна стверджувати, що роль технологічних інновацій є істотною, вони мають першочергове значення у покращенні виробничої діяльності фармацевтичних підприємств, тому що нова технологія потребує перегляду всіх складових процесу виробництва на підприємстві, вона може призвести до виготовлення принципово нового препарату, потребує відповідного розвитку, збільшення гнучкості підприємства.

Розробка та впровадження інноваційних фармацевтичних технологій потребує значних обсягів як часових, так і фінансових ресурсів. Для дослідження і розробки технології виготовлення одного препарату необхідні інвестиції до мільярда доларів. До того ж велика частина з них витрачається на здійснення різноманітних клінічних досліджень для надання доказів якості, безпеки та ефективності нової технології виготовлення того чи іншого препарату. Після того, як дослідження проведені, якість та безпека підтверджені, настає час виведення препарату на ринок. Під час цього етапу фармацевтичне підприємство має обов'язково показати та довести, що нова технологія виготовлення дійсно відрізняється від тих методів виробництва, що вже мають місце на ринку, та є ефективнішою для лікування того чи іншого захворювання.

Усі етапи розробки та виведення на ринок препарату, виготовленого за інноваційною технологією, є достатньо складними, довготривалими та вимагають значних обсягів ресурсів, тому інноваційною діяльністю, як правило, займаються лише великі фармацевтичні компанії, які мають достатньо ресурсів для дослідження, розробок, виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Ще однією особливістю створення інноваційних технологій у фармацевтичній промисловості є залучення у процес розробки великої кількості зовнішніх зацікавлених організацій та осіб. Це пояснюється тим, що розробники інноваційних фармацевтичних технологій використовують в інноваційному процесі різні технології та знання, створені хіміками, фізиками та іншими фахівцями. Численні статистичні обчислення здійснюються для аналізу великих масивів інформації, чим займаються математики та статистици. Без отриманих дозволів від регулюючих державних структур неможливо провести клінічні дослідження. Щоб спрогнозувати потребу в інноваційній технології та залучити достатню кількість інвестицій, необхідно враховувати думки авторитетних і досвідчених лікарів, а також аналізувати фармако-економічну інформацію ще на початку етапу розроблення [2].

Також важливим та проблемним питанням є недостатній асортимент, а подекуди і відсутність вітчизняного інноваційного технологічного обладнання. При впровадженні інноваційних технологій у виробничу практику фармацевтичним підприємствам часто необхідно або купити нові виробничі потужності, тобто нове обладнання та устаткування або кардинального переобладнати наявне. Відомо, що більша частина виробничого обладнання, устаткування, матеріалів, комплектуючих, сировини тощо є товарами, які підприємства імпортують. Наприклад, ПАТ «Борщагівський хіміко-фармацевтичний завод» імпортує 66% сировини, що істотно впливає собівартість та ціну продукції.

Отже, створення і впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах є важливим як для суспільства, так і для самих підприємств, які збільшують свої доходи за допомогою ефективних інноваційних препаратів. Проте, процес впровадження технологічних інновацій на вітчизняних фармацевтичних підприємствах має свої особливості, серед яких варто виокремити такі: значні витрати фінансових та часових ресурсів, залучення великої кількості зовнішніх зацікавлених сторін, необхідність залучення кадрів різноманітних спеціальностей, необхідність імпортувати інноваційне технологічне обладнання для виробництва інноваційної продукції. Врахування зазначених особливостей сприятиме прискоренню та підвищенню ефективності розроблення та впровадження технологічних інновацій на фармацевтичних підприємствах.

#### **Література:**

1. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017. The digital transformation. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264268821-en.pdf?expires=1584297508&id=id&accname=guest&checksum=3CA57A4A720920F3B809B6D58B129080> (accessed 22.03.2020).
2. Головенко М. Я. Філософія фармацевтичних інновацій. *Вісн. НАН України*. 2012. № 3. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/36161/06-Golovenko.pdf?sequence=1> (дата звернення 22.04.2020).
3. Керівництво (рекомендації) Осло 2018. Керівні принципи збору, звітності та використання даних про інновації. OECD та Евростат. 4-те вид. 300 с.
4. Шамина Л. К., Самсонова О. И. Особенности внедрения технологических инноваций. *Електронний науковий журнал*. 2017. URL: <http://economics.open-mechanics.com/articles/318.pdf> (дата звернення 21.04.2020).



### ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ AGILE-КОМАНД ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Реалії сучасного світу вимагають від підприємств значної мобільності для того, щоб триматися на плаву. Для багатьох організацій виживання та процвітання в таких умовах залежить від їх можливості своєчасно впроваджувати інноваційні продукти та технології, що дає можливість бути більш адаптивними до змін та нових тенденцій. Як результат – посилення конкурентних позицій на ринку, зростання прибутковості, задоволеності клієнтів та залучення працівників.

Попри всі очевидні переваги, в порівнянні з іншими країнами, рівень інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств залишається незмінно низьким. За даними Державної служби статистики України, у 2018 році кількість інноваційно активних підприємств становить лише 16,4% від загальної кількості промислових підприємств [1]. Якщо розглянути цей показник в динаміці, то бачимо, що впродовж останніх 9 років відбуваються постійні незначні коливання у напрямках «зменшення-збільшення», що свідчить про нестабільність інноваційної діяльності підприємств та їх неготовність до змін (рис.1).

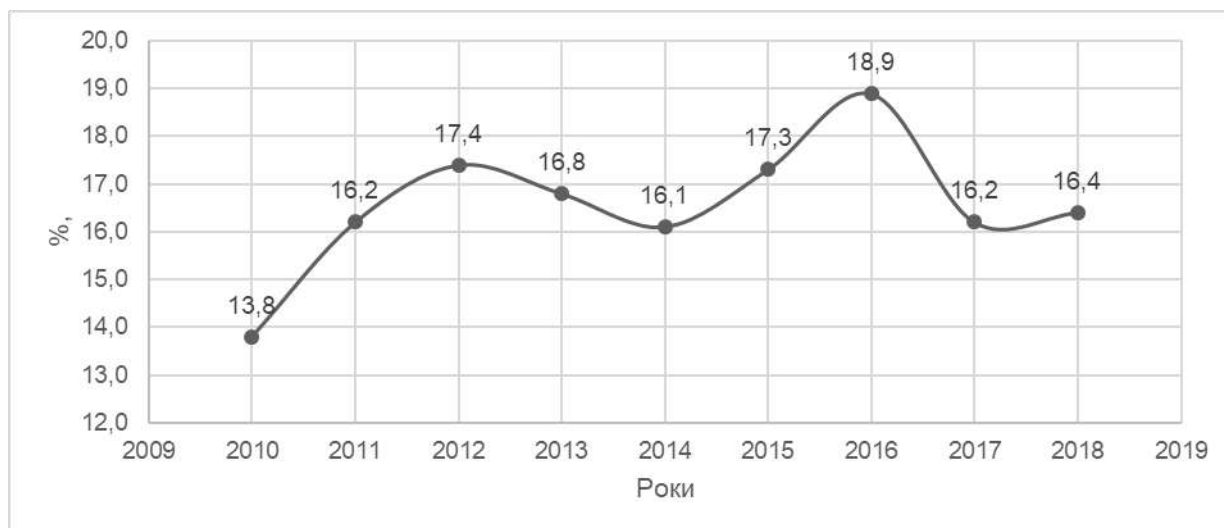


Рисунок 1 - Частка інноваційно активних підприємств в загальній кількості промислових підприємств України за 2010-2018 рр.

Джерело: [1]

На рівень інноваційної активності підприємств впливають численні фактори, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх, зокрема, належать ті фактори, на які підприємство не може чинити безпосередній вплив, а саме: економічний та політичний стан країни, державне регулювання, науково-технічний прогрес, потреби ринку [2]. Говорячи про підвищення конкурентоспроможності підприємства завдяки збільшенню рівня його інноваційної активності, варто зосереджувати увагу на внутрішніх факторах, вплив яких кожне окреме підприємство може регулювати індивідуально. До таких чинників належить: фінансова стійкість підприємства, матеріально-технічна база, кадровий потенціал, стиль керівництва та безпосередньо система управління інноваційною активністю.

Для того, щоб інноваційна активність підприємства була на рівні, достатньому для забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, керівникам доцільно забезпечити реалізацію таких заходів [3]:

- 1) контроль і аналіз інноваційних витрат (розподіл і облік інноваційних витрат за окремими проектами і напрямками інноваційної діяльності, оцінювання фактичної ефективності інноваційних витрат);
- 2) управління ризиками інноваційної діяльності (ідентифікація ризиків, оцінювання рівня ризику, нейтралізація, розподіл, страхування ризиків);
- 3) управління відбором інноваційних проектів, які відповідають стратегії розвитку підприємства і залученням джерел фінансування;

4) мотивація творчої праці персоналу та створення оптимальних умов для продукування інновацій (планування кар'єри працівника, стимулювання особистого зростання, підвищення кваліфікації, тренінги, перепідготовка тощо);

5) управління НДДКР і співпрацею з установами інноваційної інфраструктури (створення відокремлених підрозділів, проектних груп, укладення угод з науково-дослідними установами, консалтинговими фірмами, участь в діяльності технопарків, виставках, ярмарках тощо).

Для того, щоб уникнути значних втрат або різких радикальних перетворень, доречно впроваджувати зміни не стихійно, а поступово, починаючи з невеликих зрушень, що не вплинуть значною мірою на процес виробництва. Разом з тим, вимоги сучасного ринку все більше направлені на гнучкість та швидку адаптивність до розвитку науково-технічного прогресу. Компанії лише кілька років тому розпочали тривалий перехід від корпоративної ієрархії до структури «компанія як мережа». Модель «команда в центрі» та формування груп, які допомагатимуть командам гармонізувати свою діяльність — цілком інший підхід, ніж той, на який зараз покладаються більшість компаній в управлінні людьми. Мова йде про Agile-команди та побудову організацій як мережі таких команд. Така організація роботи – ефективний спосіб створення дійсно інноваційних продуктів на основі генерування ідей. Але перехід компанії на такий формат роботи – це складний процес абсолютної трансформації, що унеможливує забезпечення безперервного функціонування та тягне за собою ряд недоліків та втрат. Інша справа – коли мова йде про створення окремої міждисциплінарної Agile-команди без зміни існуючої організаційної структури, як самостійного підрозділу для генерування інновацій та підвищення інноваційної активності всього підприємства. Розглянемо особливості, структуру та призначення таких команд більш детально.

У перекладі з англійської «agile» означає «гнучкий», «спритний», «швидкий». Це гнучка розробка програмного забезпечення, яка на сучасних етапах поступово виходить за рамки ІТ-індустрії.

У ході дослідження компаній, які займають перші сходинки на ринку інновацій у певних сегментах, науковці дійшли висновку, що у кожній з них був реалізований командно-орієнтований підхід. Серед цих компаній слід виділити «Хероx», «Honda», «Canon». Це означає, що стереотипна думка стосовно того, що Agile підходить лише для ІТ-компаній є помилковою та невиправданою [4].

Особливістю роботи в Agile-команді є те, що жоден з її учасників не знає, яким конкретно буде кінцевий продукт та які вимоги перед ним поставлені. Враховуючи це, очевидним є той факт, що реалізовувати Agile в українських реаліях досить складно. Перш за все, тому, що цінності та принципи цієї методології суперечать усталеній роками бюрократичній ієрархії, де все контролюється та беззаперечно підпорядковується, де люди не мають можливості елементарно внести зміни до корпоративної культури. Для того, щоб це працювало в тому вигляді і приносило ті результати, що очікуються, потрібно змінювати традиційну культуру, змінювати мислення та руйнувати усталені принципи, сформовані десятиліттями.

Основа Agile-команди – це люди, що шукають інновації для бізнес-моделі, визначаючи нові способи задоволення потреб своїх внутрішніх чи зовнішніх клієнтів та створення більшої цінності для працівників, інвесторів, партнерів та інших зацікавлених сторін. Незалежно від того, наскільки велика інноваційна стратегія, вона не дасть успіху, якщо ви не зможете залучити людей до ваших процесів управління інноваціями. Найчастіше першопричиною подібних проблем є вищий менеджмент. Якщо старші менеджери не зможуть спілкуватися зверху вниз, навіть добра стратегія не буде працювати, якщо не інтегруватися в реальні способи роботи.

Насправді, як таких чітких рецептів для команд немає, так як і нема найкращого способу це зробити. Те, як люди працюють разом, значно відрізняє команду від команди, і це нормально. Роль лідера в командах – допомогти їм розмірковувати про те, як вони працюють разом, визначити проблеми та думати, як їх вирішити.

Результатом роботи правильно підібраної міждисциплінарної команди є забезпечення потоку якісних інноваційних ідей щодо покращення існуючого продукту чи технології або ж створення принципово нових рішень, що приводить до підвищення інноваційної активності, інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності підприємства.

#### **Література:**

1. Державна служба статистики України. Наукова та інноваційна діяльність України – 2018. Статистичний збірник. Київ: Держаналітінформ, 2019. 107с.

2. Віннікова І. І., Марчук С. В. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств України. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 47–53.

3. Грідчина М. В. Шляхи підвищення інноваційної активності вітчизняних підприємств. *Наукові праці МАУП*. 2015. №44. С. 176-179.

4. Комса К. Agile в дії: чи для кожної компанії це стане у пригоді? Mind – незалежний журналістський бізнес-портал. 2017. URL: <https://mind.ua/publications/20178767-agile-v-diyi-chi-dlya-kozhnoyi-kompaniyi-ce-stane-u-prigodi>. (дата звернення 25.03.2020).

Кучма О. Ю.  
студент;  
Гук О. В.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДП «НАЕК ЕНЕРГОАТОМ»

За умов стрімкого розвитку світової економіки, надзвичайно гостро постає питання забезпечення енергетичної незалежності країни. Важливу роль у розвитку сучасних підприємств посідає інвестиційна діяльність, що дає значний поштовх до розвитку. Згідно з законом України «Про інвестиційну діяльність», під інвестиціями розуміють усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності та інші види діяльності, в результаті чого отримується прибуток, та/або досягається соціальний і екологічний ефект. Якщо ж говорити про інвестиційну діяльність, це цілеспрямований дії, які сприяють реалізації інвестицій [1].

Основним завданням, яке стоїть перед сучасною енергетикою є протидія впливу їх суб'єктів на зовнішнє середовище, як наслідок кліматичним змінам. Головним двигуном для вирішення цього завдання виступає декарбонізація світової енергетичної сфери. Та попри ці умови, розвиток світової енергетики повинен забезпечувати задоволення глобального попиту на енергоресурси для потреб висхідних економік країн.

Ефективна діяльність паливно-енергетичного комплексу України забезпечить надійне підґрунтя для стабільної роботи всієї системи економіки. На сьогодні, ринок електроенергії України знаходяться на перехідному етапі від оптового покупця до «Нового ринку електроенергії», який розпочав свою роботу з 1 липня 2019 року. Головними виробниками електроенергії країни є ДП «Національна атомна енергогенеруюча компанія «Енергоатом», яка у 2019 році виробила 83228,4 млн кВт\*год електроенергії, що становить більше ніж половину від загального виробництва у Україні, а також компанія ДТЕК що згенерувала 29832,3 млн кВт\*год [4].

Аналізуючи результати виробництва на ринку електричної енергії, стає зрозумілим, що ДП «НАЕК «Енергоатом» має значний вплив на енергетичну систему України. Компанія ДП «НАЕК «Енергоатом» є оператором чотирьох діючих атомних електростанцій, однієї ГЕС та однієї ГАЕС, загалом компанія містить 17 відокремлених підрозділів, один з яких знаходиться за межами України у Брюсселі. Чисельність співробітників у 2019 році становила 34736 осіб. Варто зазначити, що атомна енергія на сучасних ядерних енергоблоках, не дивлячись на аварії на АЕС «Фукусіма-1» та Чорнобильській АЕС розглядається на світовому рівні як екологічне джерело енергії поряд з відновлюваними джерелами [3]. Загальне надходження коштів до компанії у 2019 році за продану електроенергію становить 58646,2 млн грн, зокрема: за старої моделі ринку від ДП «Енергоринок» 28517 млн грн, із яких 87,3% за відпущену електроенергію протягом 2019 року, станом на 31 грудня 2019 року прострочена заборгованість ДП «Енергоринок» перед ДП «Енергоатом становила 11689 млн грн; після впровадження нової моделі ринку електричної енергії – 90129 млн грн. Обсяг капітальних інвестицій за 2019 рік становив 14922,2 млн грн, в порівнянні у 2018 році сума складала 11314 млн грн, а у 2017 році – 5999,4 млн грн. Серед вкладень протягом 2019 року 17% надійшло у нове будівництво, 72% у реконструкцію енергоблоків, 2% у фізичний захист, 9% було використано для інших капітальних інвестицій [4].

Задля результативної роботи компанією проводиться ефективна інвестиційна політика. Інвестиційна діяльність компанії забезпечується на основі реалізації коротко- та середньострокових програм, що розробляються фахівцями та затверджуються державними органами. До таких програм відносять: стратегічний план розвитку на п'ять років, середньострокову п'ятирічну інвестиційну програму компанії, щорічний фінансовий план, та щорічну інвестиційну програму. Джерелами фінансування інвестиційних програм є прибуток від реалізації електроенергії, амортизація та кредитні кошти. Важливо зазначити, що протягом 2018 року було затверджено 17 інвестиційних проектів на суму 103,8 млрд грн, з них 3 на рівні КМУ, 3 Міненерговугілля та 11 на рівні компанії.

Враховуючи специфіку галузі атомної енергетики, її розвиток є неможливим без міжнародної співпраці. Саме тому НАЕК «Енергоатом» постійно взаємодіє з міжнародними організаціями та фінансовими установами при реалізації інвестиційних проектів. До них відносять: Міжнародне агентство з атомної енергії; Європейський банк реконструкції та розвитку; Корпорація приватних зарубіжних інвестицій; Європейська Комісія; Європейська спільнота з атомної енергетики; Міжнародна група EUR. Міжнародна співпраця дозволяє компанії залучати необхідні інвестиції для реалізації власних та спільних проектів, а також впроваджувати світові стандарти безпеки та обмінюватись набутим досвідом і новими технологіями. Дана підтримка дозволила реалізувати для компанії такі

проекти: будівництво централізованого сховища відпрацьованого ядерного палива (ЦСВЯП), навчально-тренувальний центр Корпус «Г» та комплекси з переробки відходів на ЗАЕС ТА РАЕС. У лютому 2018 р. ДП «НАЕК «Енергоатом» підписала угоду з американською урядовою корпорацією зарубіжних приватних інвестицій OPIC про страхування політичних ризиків на суму 250 млн дол. США, це дозволило американським інвестиціям бути залученими до реалізації проекту ЦСВЯП, а компанія отримала один з найкращих кредитних рейтингів у світі та вигідну ставку кредитування у 6,833% [3].

Для фінансування стратегічно необхідних для України проектів та для стабільної роботи компанії протягом 2019 року, компанією було залучено кредитних коштів на суму 23581 млн грн, також було погашено кредитів та викуплено облігацій на 17513,2 млн грн. Станом на кінець 2019 року заборгованість за кредитними договорами та облігаціями складає 26058 млн грн.

Інвестиційна програма 2019 року охоплює сім складових, планове фінансування програми становить 15967163,8 тис. грн, фактична сума інвестицій становить 12938603 тис. грн. Планова сума фінансування «Нового будівництва» 2735026,8 тис. грн, протягом року було профінансовано 3059686 тис. грн, що на 324659 тис. грн. більше запланованої суми, джерелами фінансування є амортизація та кредитні кошти. Для «Підвищення безпеки енергоблоків АЕС» планувались вкладення сумою 10837151,1 тис. грн, тоді як фактична сума була на 3065364 тис. грн меншою. «Продовження терміну експлуатації енергоблоків АЕС» було профінансовано в розмірі 1027534 тис. грн, що на 112774 тис. грн. більше від плану, джерелами фінансування виступають амортизація та прибуток. Крім того, складовими інвестиційної програми є «Придбання обладнання, що не потребує монтажу», «Нематеріальні активи», «Фіззахист» та «Технічний розвиток, реконструкція, модернізація основного та допоміжного обладнання, загальностанційних будівель і споруд, електротехнічного обладнання тощо». Основними проектами визначено: продовження будівництва та сертифікації технології щодо будівництва ЦСВЯП реакторів типу ВВЕР вітчизняних реакторів; будівництво Корпусу «А» навчально-тренувального центру ЗАЕС; проведення розрахунків оцінки впливу на довкілля будівництва енергоблоків № 3,4 ХАЕС; добудова гідроагрегату № 3 Ташлицької ГАЕС; будівництво комплексу переробки радіоактивних відходів на ВП ХАЕС; реконструкція системи технічного водопостачання блоків 1,2,3 на Ташлицькому водосховищі та бризгальних басейнах ЮУ АЕС; реконструкції градирень № 5,6 4 енергоблоку РАЕС; комплекс споруд для заповнення і підживлення Ташлицького водосховища ЮУ АЕС; енергетичний міст «Україна – Європейський Союз». Загалом за проектами кошторисною вартістю більше 120 млн. грн. у 2019 році профінансовано на суму 3931199 тис. грн., що становить 94% від усього обсягу фінансування нового будівництва, в 2018 році сума фінансування інвестиційних програм становила 11.95 млрд грн, а у 2017 році 6,95 млрд грн. [4].

Враховуючи значну вартість проектів в галузі енергетики, що спричинена як значними витратами на отримання ліцензій, важкою процедурою затвердження так і необхідністю дотримання усіх міжнародних норм, стандартів та забезпечення постійного високого контролю безпеки, дохід від реалізації електроенергії є недостатнім. Крім того негативним фактором виступає відкладання погашення боргу компанією ДП «Енергоринок», та той факт, що державна політика не націлена на розвиток атомної енергетики, а отже фінансування даної галузі є мінімальним. Однак, аналізуючи структуру генерації електричної енергії ми можемо сказати, що саме атомні електростанції наразі забезпечують безперебійну роботу національної електромережі. Враховуючи наявні обставини, безпечна діяльність компанії потребує активного залучення кредитних коштів іноземних партнерів. Ефективна співпраця з європейськими структурами, галузевими організаціями, фінансовими інституціями та приватними компаніями забезпечує для компанії надійну платформу для ефективної, безпечної діяльності та відповідності міжнародним нормам вітчизняних АЕС. Крім того, завдяки впровадженню проектів, що допомагають навчанню персоналу, забезпечується надзвичайно високий рівень кваліфікації українських фахівців галузі, що здатні відкривати нові технології та методи забезпечення роботи як ядерних установок так і допоміжних систем.

Підсумовуючи, варто зазначити, що інвестиційна діяльність компанії створює значні перспективи не лише для її стабільного розвитку, а й для добробуту населення країни та її стійкого розвитку. Крім того, компанія щорічно збільшує обсяги інвестицій та залучає нові джерела фінансування. Незмінним залишаються пріоритети інвестиційної діяльності, а саме підвищення рівня безпеки діючих АЕС, збільшення виробничих можливостей та зниження негативного впливу на екологію.

#### **Література:**

1. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 12 березня 2020).

2. Нефінансовий звіт 2018. Енергоатом. URL: <http://nfr2018.energoatom.kiev.ua/ua/Efektivni-investitsiyi.php> (дата звернення 11 березня 2020).

3. Офіційний сайт компанії ДП НАЕК «Енергоатом». URL: <http://www.energoatom.com.ua/ua/> (дата звернення 12 березня)

4. Звіт про управління ДП «НАЕК «Енергоатом». URL: [https://www.slideshare.net/energoatom/2019-229381805?ref=http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/otcet\\_po\\_upravleniu-214](https://www.slideshare.net/energoatom/2019-229381805?ref=http://www.energoatom.com.ua/ru/actvts-16/otcet_po_upravleniu-214)

**Мазур О. А.**  
 зав. відділом економічних досліджень, канд. екон. наук;  
**Пустовойт С. В.**  
 пров. наук. співр., канд. техн. наук;  
**Петрієнко О. І.**  
 старш. наук. співр., канд. техн. наук  
 Інститут електрозварювання ім. Є.О. Патона НАН України,  
 м.Київ, Україна

## ШЛЯХИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВАРЮВАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА

Зварювання як спосіб отримання нероз'ємних з'єднань металів і неметалів є ключовою технологією у виробництві більше половини ВВП промислово розвинених країн. Це ставить перед зварювальним виробництвом будь-якої країни серйозні завдання, які необхідно вирішувати з урахуванням високих сучасних вимог. Зварювальне виробництво в Україні є однією з науко- і інженероємних складових національної та світової економіки. Технології з'єднання і обробки конструкційних матеріалів за допомогою зварювання і споріднених їй процесів, розроблені в Україні, є базовими у багатьох галузях промисловості, будівництва і т.д., а зварювальне виробництво стало самостійним технологічним сектором виробничого процесу. У зв'язку з високою значимістю зварювального виробництва в національній економіці підвищується актуальність досліджень стану та перспектив розвитку ринку зварювальної техніки в Україні.

Процеси глобалізації в світі та їх вплив на внутрішній ринок обумовлюють необхідність подальших досліджень ринку зварювальної техніки, в тому числі і зварювальних матеріалів, і виявлення перспективних напрямків розвитку зварювального виробництва в Україні.

Зварювальне виробництво в Україні є складним науково-технічним і виробничим комплексом, в якому задіяно близько 85 тис. чоловік [1]. Його основними складовими є:

- наукові центри, провідні дослідження і розробки нових зварювальних технологій, обладнання та матеріалів;
- промислові підприємства, які здійснюють випуск сучасного основного і допоміжного обладнання, зварювальних матеріалів, засобів захисту виробничого та навколишнього середовища;
- мережа організацій, що забезпечують зв'язок розробників і споживачів зварювальної техніки;
- система підготовки інженерних та робітничих кадрів, що складається з ВНЗ I-IV рівня акредитації та ПТУ.

Наявність такого потужного комплексу свідчить про високий рівень розвитку зварювального виробництва України. Дані про регіональну структуру зварювального виробництва представлені в табл. 1. Найбільша кількість підприємств зосереджено в Донецько-Придніпровському регіоні, що включає Донецьку, Дніпропетровську, Луганську і Запорізьку області. Ці підприємства випускають 57% вироблених в Україні зварних конструкцій, на виробництві яких зайнято близько 45% ІТП і 44% робітників. У цьому регіоні функціонують четверта частина вузів III-IV рівня акредитації, які готують інженерно-технічні кадри для зварювального виробництва.

Таблиця 1 – Регіональна структура зварювального виробництва України, %

Регіон	Підприємства	ЗК	ІТР	Робочие	ВНЗ III-IV	ВНЗ I-II
Центральний <sup>1</sup>	22,4	14,1	11,4	16,8	23,5	17,6
Донецько-Придніпровській <sup>2</sup>	34,4	57,0	44,9	43,5	23,5	64,7
Східний <sup>2</sup>	12,5	9,7	24,0	14,7	5,9	11,8
Південний <sup>4</sup>	10,6	8,0	8,3	9,5	17,7	5,9
Західний <sup>5</sup>	20,1	11,2	11,4	15,5	29,4	0

1 - г. Київ, Київська, Чернігівська, Черкаська, Кіровоградська, Житомирська області; 2 - Донецька, Дніпропетровська, Луганська, Запорізька області; 3 - Харківська, Сумська, Полтавська області; 4 - Миколаївська, Одеська, Херсонська області, Республіка Крим; 5 - Вінницька, Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Тернопільська, Хмельницька, Чернівецька області.

Для економіко-статистичного аналізу зварювального виробництва України використовується методика, яка заснована на таких принципах: дослідження явища, як в статистиці, так і в динаміці протягом досить тривалого часу; для забезпечення об'єктивності досліджень оцінка дається в зіставленні з відповідними світовими показниками та показниками провідних країн; при дослідженні стану досліджуваного явища перевагу слід віддавати натуральним показникам. Як приклад більшої об'єктивності натуральних показників у порівнянні з вартісними можна навести динаміку показників

ВВП України і зварювального виробництва - всі показники зварювального виробництва України, що визначаються в натуральних показниках, виявилися набагато нижче показників ВВП, сума яких обчислюється у вартісному вираженні, оскільки це викликано тим, що значно впало виробництво металомістких видів продукції, перш за все, в машинобудуванні та металообробці.

Основним матеріалом, який застосовується при виготовленні майже 93% всіх зварних конструкцій, є сталь. В Україні щорічно виробляється близько 20 млн. т сталевого металопрокату, значна частина якого поставляється на зовнішні ринки. Видиме споживання на внутрішньому ринку за останні роки становить майже 4,8 млн. т, з них на виготовлення зварних конструкцій доводиться 2/3 його обсягу, що відповідає аналогічним світовим і регіональним показниками (в середньому від 3/4 до 2/3).

Випуск зварювальних матеріалів є провідною складовою зварювального виробництва в Україні, загальний обсяг становить біля 51 тис. т. Видиме споживання зварювальних матеріалів всередині країни протягом останніх років становить понад 39 тис. т, експорт - 20 тис. т (частка експорту становить 40 % від об'єму виробництва), а імпорт - біля 7 тис. т. У структурі випуску зварювальних матеріалів основну частину займає виробництво зварювальних електродів (понад 60 %) та зварювальних флюсів (близько 17 %). Українські виробники в основному експортують зварювальні електроди і флюси, а в структурі імпорту основний обсяг припадає на легирований дріт, електроди для ручного дугового зварювання спеціального призначення.

Вагомим сегментом українського ринку зварювальної техніки є виробництво зварювального устаткування. В Україні налічується 39 підприємств-виробників зварювального обладнання, сертифікованих в системі УкрСЕПРО, виробничі потужності яких дозволяють сумарно виробляти 20-25 тис. од. обладнання в рік. Випуск зварювального обладнання в Україні орієнтований на споживання як всередині країни в різних галузях промисловості і будівництва, так і на поставку на зовнішні ринки. Обсяги виробництва залежать від стану української економіки і попиту на внутрішньому і світовому ринках збуту. Зміни попиту на більшість товарів української промисловості на основних зовнішніх ринках зумовлюють обсяги виробництва в експортно-орієнтованих галузях промисловості і відповідно зміну попиту і на зварювальне обладнання.

У структурі виробництва зварювального обладнання переважають частини, які відповідають виробництву автоматів і напівавтоматів для дугового зварювання. Обсяги їх виробництва становлять понад 26 тис. од. Обсяги випуску машин для контактного зварювання за останні три роки знаходяться на рівні 100-200 машин в рік. В основному це рейкозварювальні машини, значна частина яких (98 % випуску) йде на експорт.

Негативним явищем є те, що в Україні практично припинився випуск автоматизованих електрозварювальних ліній та комплексів, а також спеціалізованого обладнання для спеціальних способів зварювання, частка яких в структурі виробництва становила кілька відсотків. Адже це обладнання найбільш наукомістке, високотехнологічне, в якому впроваджені перспективні наукові та інженерні рішення, які запатентовано. А таке унікальне обладнання є конкурентоспроможним і затребуваним на ринку. Як правило, таке обладнання створюється підприємствами при співпраці з науковими організаціями, конструкторськими бюро, різними впроваджувальними організаціями. Тому збільшення виробництва даного устаткування є одним із завдань, що стоїть перед підприємствами і організаціями зварювального виробництва.

У зовнішньоторговельній діяльності по цій групі товарів переважають імпортні операції. Обсяги експорту електрозварювального устаткування залежать від попиту на зовнішніх ринках. Під час кризових явищ світової економіки обсяги поставок продукції знижуються, а в часи відновлення ринку - збільшуються. Співвідношення обсягів імпортних та експортних операцій формує негативне сальдо по групі товарів електрозварювального устаткування.

Аналіз зовнішньоекономічної діяльності виробників електрозварювального устаткування показав, що підприємствам необхідна диверсифікація напрямків збуту своєї продукції. Велика залежність від поставок електрозварювального устаткування на ринок країн СНД приховує в собі великі ризики. Обмеження, що вводяться на цьому ринку, можуть негативно позначитися на економічному стані підприємств-виробників зварювального обладнання.

Підприємства виробники зварювальних матеріалів та устаткування мають успішний досвід інноваційної діяльності при реалізації інноваційних проектів у рамках спеціального режиму інноваційної діяльності технологічного парку Інституту електрозварювання ім. Є.О. Патона та інноваційного кластеру «Оксамитовий шлях».

#### **Література:**

1. Мазур О.А., Петрук В.С., Любовна Л.Б. та ін. Економіко-статистичний огляд зварювального виробництва і ринку зварювальної техніки України в 1990–2018 роках. К. : ІЕЗ ім. Є.О. Патона НАН України, 2019. 71 с.

**Матвієнко А. О.**  
студент;  
**Ситник Н. І.**  
канд. біол. наук, доцент,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

### СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Сучасні компанії працюють в умовах так званої «нової економіки», де знання стають основним економічним ресурсом. Знання, які можуть бути використані в компанії для створення цінності, представляють інтелектуальний капітал (ІК). В останні роки дослідження ІК стали світовою тенденцією, і викликали чималий інтерес щодо його впливу на діяльність компаній та поведінку працівників. Саме тому дана робота присвячена огляду методів оцінки вітчизняними підприємствами наявного рівня розвитку ІК, для його моніторингу і визначення стратегії подальшого зростання.

ІК являє собою суму всього, що мають в багажі знань усі в компанії, і це дає змогу компанії створити конкурентну перевагу на ринку. Мається на увазі знання працівників; знання дослідницької групи експертів або знання технічних працівників, які розробили тисячі різних способів підвищення ефективності компанії [1].

Деякі теоретики визначають ІК як загальну суму трьох важливих компонентів: людський капітал, структурний капітал та споживчий (реляційний) капітал. ІК представляє знання як динамічний людський процес, трансформований у щось цінне для компанії. Прийнято розділяти всі методи оцінки ІК на чотири основні групи [3]:

1. *Методи прямої оцінки інтелектуального капіталу (DICM)* – оцінка вартості нематеріальних активів спочатку визначається шляхом визначення складових. Після виявлення цих компонентів їх можна безпосередньо оцінити, окремо, або як агрегований коефіцієнт;

2. *Методи ринкової капіталізації (MCM)* – розрахунок різниці між компаніями ринкова капіталізація та власний капітал акціонерів як вартість його ІС;

3. *Методи рентабельності активів (ROA)* – визначається середній прибуток компанії до оподаткування, поділений на середні матеріальні активи. Результатом є рентабельність інвестицій компанії, яку порівнюють із середньогалузевими значеннями;

4. *Методи збалансованих показників (SC)* ідентифікують різні компоненти ІК з генерованими результатами, наведеними у табличній формі або у графічному форматі.

В кожній групі представлена широка варіація окремих методів оцінки ІК (рис. 1).



Рисунок 1 - Класифікація методів оцінки інтелектуального капіталу

Джерело: Розроблено авторами на основі [3]

Проаналізувавши наведені на рисунку методи, з'ясуємо, які саме найдоцільніше використовувати у виробничих дослідженнях:

**Моніторинг нематеріальних активів.** Керівництво вибирає показники, виходячи зі стратегічних цілей фірми, для вимірювання чотирьох аспектів створення вартості з нематеріальних активів. Маються на увазі: 1) зростання, 2) оновлення, 3) використання / ефективність; 4) зниження / стабільність ризику. Моніторинг нематеріальних активів складається з офіційного представлення декількох відповідних показників щодо оцінки активів відповідно до стратегії компанії. Ці показники є основою для створення і розвитку компанії за стратегією, орієнтованою на знання. Вона може бути інтегрована в інформаційні системи управління. Завданням є представлення нематеріальних активів з різних точок зору: зростання та оновлення, ефективності та стабільності.

При використанні методології *Технологічний брокер* оцінюється вартість ІК фірми на основі діагностичного аналізу відповіді фірми на двадцять питань, що охоплюють чотири основні компоненти інтелектуального капіталу: ринкові активи, активи, орієнтовані на людину, активи інтелектуальної власності та інфраструктурні активи. Основою розробки методу технологічний брокер є те, що ринкова вартість компанії є результатом додавання матеріальних активів та ІК [2].

Для дотримання методу *Обліку і аудиту людських ресурсів* (HRCA) розраховується прихований вплив витрат, пов'язаних з персоналом, які зменшують прибуток фірми. ІК вимірюється шляхом обчислення внеску людських активів, розміщених компанією, поділених на капіталізовані видатки на зарплату. Цей метод простий для розуміння і простий у розробці. Він відповідає традиційній бухгалтерській концепції узгодження витрат із доходом. Він може дати основу для оцінки прибутку компанії на її інвестиції в людські ресурси.

А. Пулік розробив метод вимірювання коефіцієнта доданої цінності від інтелектуального капіталу (Value Added Intellectual Coefficient - VAIC), який оцінював ефективність основних ресурсів на підприємстві. Основним припущенням методології VAIC було те, що надається можливість обчислити економічний дохід, який в цьому контексті називається доданою вартістю, трактуючи витрати на працю як актив, а не як собівартість запасів [4]. Структурний капітал дорівнює балансовій вартості чистих активів фірми. Надалі необхідно розраховувати співвідношення між кожною з трьох форм капіталу та доданою вартістю, підсумовуючи: ефективність використання капіталу (CEE), ефективність людського капіталу (HCE) та ефективність структурного капіталу (SCE). Коефіцієнт доданої цінності від інтелектуального капіталу визначається як сума трьох складових:

$$VAIC = CEE + HCE + SCE. \quad (1)$$

Важливим є притримуватись наступних порад при розрахунках [2]:

- При обчисленні доданої вартості компанії відраховувати всі трудові витрати;
- Трудові витрати трактуються як актив (людський капітал);
- Витрати на оплату праці не відносяться до звіту про прибутки та збитки; вони розміщуються як актив на балансі.

Крім того, необхідно зазначити, що мета методу VAIC полягає в тому, щоб обчислити ефективність трьох видів інтелектуального капіталу. Однак, на думку деяких авторів, лише розрахункові коефіцієнти не дають точної інформації про внесок цих компонентів ІК у створення доданої вартості [4].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що запропоновані методи надають сучасному українському підприємству гнучкі засоби для вирішення оцінок ефективності ІК в реальному бізнес-середовищі. Також менеджерам компанії корисно ефективніше керувати та розуміти стан ІК для побудови відносин з інвесторами. Проте, виходячи з усього вищезазначеного, рекомендовано для первинного аналізу ІК використовувати метод VAIC, основною перевагою якого є простота та можливість застосувати цей метод на всіх рівнях управління чи бізнес-процесах компанії. Крім того, усі отримані розрахунки можна відносно легко співвіднести з результатами оцінки ІК інших компаній.

#### Література:

1. Арабян К. К. Методика оценки интеллектуальных активов. Москва: Юнити-дана, 2010. С.127
2. Брукінг А., Интеллектуальный капитал, International Thomson 1998. С.146
3. Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Переклад з англ під ред. Дерманов В.К. 2-е вид.: «Высшая школа менеджмента», 2008. 436 с.
4. Pulic, A. Do we know if we create or destroy value? 2002, - URL: <http://www.vaicon.net/> (дата звернення: 02.04.2020)



## СТАН РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

На сьогоднішньому етапі функціонування ринку розвиток інноваційного потенціалу харчової промисловості України є важливою умовою для забезпечення ефективного виробництва та задоволення потреб споживачів в Україні. Саме тому існує необхідність дослідити поточний стан підприємств країни та оцінити їх здатність до розвитку інноваційного потенціалу з метою подальшої реалізації інновацій та конкурентоспроможності харчової продукції на міжнародних ринках.

Під інноваційним потенціалом підприємства варто розглядати сукупність таких факторів, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства як технічність, технологічність, фінанси, правове регулювання, інфраструктура, наукоємність, соціальна культура. Використання цих факторів перш за все можливо за наявності в країні, регіоні, галузі чи підприємстві необхідних ресурсів та гарних умов для їх використання з метою ефективного здійснення інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал підприємства – це наявність взаємопов'язаних у соціально-економічних формах ресурсів, яка сприяє можливості підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів створювати й ефективно впроваджувати продуктивні, технологічні, організаційні або маркетингові інновації з метою досягнення інноваційних стратегічних змін, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства [1].

Для забезпечення поступового та рівномірного розвитку підприємства необхідно реалізовувати інноваційні можливості, які відбуваються за рахунок перетворення ідей у нововведення. Саме від рівня інноваційного потенціалу підприємства залежатиме формування ефективного управління інноваціями та забезпечення розвитку діяльності. У широкомасштабному розумінні реалізація інноваційних цілей - це спосіб збільшення прибутку підприємства, посилення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства на ринку. Високий рівень розвитку інноваційного потенціалу підприємства надає йому можливість вдалого запобігання кризовим ситуаціям.

Інноваційний потенціал підприємств харчової промисловості містить певні складові, які визначають стан його розвитку та можливість досягнення поставлених цілей: фінансовий, мотиваційний, комунікаційний, науково-дослідний, техніко-технологічний, кадровий, інтелектуальний та ринковий [2]. Саме наявність цих складових відображає реалізовану та нереалізовану здатність підприємств харчової промисловості до впровадження інноваційного проекту або інноваційних перетворень та створення інновацій.

За останніми даними Державної служби статистики України можна спостерігати поступове зменшення кількості підприємств харчової промисловості, які впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) протягом року. Так у 2016 р. кількість таких підприємств становила 154 од., у 2017 р. – 158 од., у 2018 р. – 143 од., а у 2019 р. їх кількість стала 137 од. Загальна кількість підприємств харчової промисловості в Україні на 2019 р. становила 14 122, що на 559 од. менше ніж у 2018 р. [3]. Таким чином, можемо проаналізувати, що лише 1% підприємств харчової промисловості впроваджує інновації у свою діяльність та покращує ефективність роботи підприємств. В залежності від географічного розміщення, найактивніше впроваджують інновації на харчових підприємствах у м. Києві – 41%, друге місце посідає Харківська область – 23%, далі Київська і Дніпропетровська області – 19% і 10% відповідно, та інші – 7%.

Така статистична інформація підтверджує той факт, що в Україні існують дуже багато факторів, які гальмують розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості. Одним із найважливіших факторів є державна підтримка, адже досі не розроблена ефективна стратегія стимулювання інновацій харчової галузі в усіх регіонах України, яка б дала змогу підприємствам затверджувати проекти та швидше їх впроваджувати з підтримкою держави.

Наступним фактором гальмування інноваційного потенціалу є перевага короткострокових задач над стратегічними планами підприємств. Оскільки інновації є досить ризиковими і їх окупність потребує часу, віддається пріоритет традиційним методам виробництва та веденню бізнесу в цілому.

В Україні існує проблема зі значною монополізацією ринку харчової промисловості. Це не дає змоги підприємствам орієнтуватися на інновації, оскільки необхідно швидко випускати продукцію, отримувати прибуток та не ризикувати власними коштами, вкладеними у розробку, обладнання, трудові ресурси та виготовлення.

Після минулої економічної кризи багато підприємств харчової галузі опинилися на межі закриття виробництва, вони тривалий час відновлювалися після кризи і не мали високої рентабельності продукції, що значно вплинуло на виділення коштів на науково-дослідні роботи. На сьогоднішній день у зв'язку з епідеміологічною ситуацією у світі для багатьох підприємств наступить нова кризова ситуація, що може стати новою хвилею занепаду підприємств та скрутного становища інноваційної діяльності в галузі.

Дуже важливим фактором, що гальмує розвиток інноваційного потенціалу на підприємствах є дешева робоча сила. Підприємці часто схильються до найму працівників за невеликі гроші замість оновлення виробничого обладнання, автоматизації процесів. Також рівень знань працівників оцінюється як інтелектуальна складова, яка має вагомий вплив на інноваційний потенціал підприємств та ефективну систему інноваційного управління. Саме наявність висококваліфікованих працівників забезпечує розробку та впровадження інноваційної продукції або процесів.

Таким чином, щоб забезпечити інноваційний розвиток підприємства необхідно формувати або покращувати стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості в Україні який має чітко відповідати стратегії розвитку підприємства, його завданням та цілям. Через невелику кількість інноваційно-активних підприємств та незначний обсяг впроваджуваних інновацій, підприємства харчової промисловості не є інвестиційно-привабливими, а отже мають проблеми з фінансуванням та недостатніми можливостями для підвищення ефективності діяльності.

Технологічні процеси, що активно використовуються в харчовій промисловості України не є характерними для виробників харчової продукції світу. Про це свідчить відсутність передачі технологій до інших країн світу, тому можна говорити про занепад та значне відставання харчової промисловості України від прогресивних країн світу. Одними із пріоритетних шляхів розвитку у даній галузі є використання автоматизованих ліній, роботизації, інформаційних систем, кібернетизації, штучного інтелекту у прогнозуванні попиту на продукцію, узагальнено це говорить про важливість переходу до Індустрії 4.0.

В першу чергу фокус відбувається на покращенні бізнес-показників підприємств, таких як: якість, продуктивність, інновації, собівартість, клієнтський досвід. Фокус Індустрії 4.0 будується на драйверах цінності, а саме оптимізація процесів, енергоефективність, віддалений моніторинг, оптимізація ланцюга споживачів, аналітика даних. У основі переходу закладені базові принципи – автоматизація системи та цифровізація даних, узагальнено говориться про перехід до діджиталізації.

В Україні такий технологічний напрям розвитку підприємств щодо впровадження Індустрії 4.0 внесений до середньострокових пріоритетних напрямів на рівні держави, проте відсутність фінансування у 2018-2019 рр. не дає змоги поступово розвивати цей напрям.

На допомогу підприємствам у сучасних умовах динамічно створюються та розвиваються технопарки, бізнес-інкубатори, бізнес-акселератори та інноваційні центри для стимулювання інновацій. Вони зменшують ризикованість проектів, допомагаючи їх вдосконалити та правильно описати, а також допомагають у пошуку інвесторів.

У сучасних економічних умовах державі варто розробити механізм пільгового оподаткування прибутку підприємств харчової промисловості від впровадження інновацій, надавати пільгове кредитування на науково-дослідні роботи та страхувати інновації. Також пріоритетом є створення нормативно-правової бази для регулювання інноваційної діяльності, забезпечення інвестиційно-привабливого клімату в країні і визначення першочергових напрямків інноваційної діяльності в харчовій промисловості.

Отже, на сьогоднішній день стан розвитку інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості є досить низьким і кількість підприємств, що впроваджують інновації в галузі становить 1%. Було визначено фактори, що стримують розвиток інноваційного потенціалу підприємств харчової промисловості, найпроблемнішим питанням є відсутність державного фінансування інновацій та відсутність стратегії, які унеможливають забезпечення конкурентоспроможності харчової продукції на міжнародних ринках. Наступним проблемним питанням є значна монополізація ринку через недосконалість законодавства України та відсутність ефективних дій Антимонопольного комітету України. Перспективним шляхом підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості та підвищення її інноваційного потенціалу є перехід держави до Індустрії 4.0, яка дасть змогу модернізувати та інтегрувати ланцюги по вертикалі та горизонталі за допомогою розумних продуктів та сервісів, а також створити нові перспективні бізнес-моделі.

#### **Література:**

1. Хмизова О. В., Сисан О. М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83-88.
2. Атвейкин В.Г., Дворецкий С.И., Минько Л.В., Таров В.П., Чайникова Л.Н., Летунова О.И. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития : монография / «Издательство Машиностроение-1», 2007. 284 с.
3. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 05.04.2020).

**ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО КЛІМАТУ УКРАЇНИ, ШЛЯХИ ТА СПОСОБИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ**

Важливим стратегічним напрямком розвитку України є соціально-економічне зростання та підвищення добробуту населення. Формування привабливого інвестиційного клімату є пріоритетним для досягнення цих цілей, особливо в умовах затяжної економічної рецесії країни. Інвестиції є необхідним інструментом для розвитку економіки як на макро, так і на мікро рівні. Інвестиційну діяльність можна вважати однією з основних рушійних сил світової економіки, завдяки якій можна підвищити ефективність національної економіки.

На теперішній час, коли у світі відбуваються глибокі соціально-економічні зміни та бурхливий розвиток технологій і виробництва, іноземні інвестиції відіграють провідну роль у функціонуванні економіки кожної держави, в тому числі й України. Особливо важливим політично-економічним напрямом є формування сприятливого інвестиційного клімату і забезпечення інвестиційної привабливості країни, оскільки від валового обсягу залучених інвестицій напряму можуть залежати обсяг ВВП, тенденції розвитку науки, специфіка виробництва, а отже і загальний стан та темпи розвитку національної економіки.

Іноземні інвестиції можуть здійснюватися у різних формах - відкриття дочірнього або асоційованого підприємства, купівлі контрольного пакету акцій вже існуючого підприємства, шляхом злиття компаній або створення спільного підприємства на території іншої держави, придбання прав на користування землею чи іншими природними ресурсами, у формі надання позик та кредитів. Іноземні інвестиції, зазвичай, здійснюються в країні з відкритою економікою, де в наявності є кваліфікована робоча сила та відкритий простір для економічного зростання [1].

Нижче наведено графіки прямих інвестицій в країну та з країни за період 2010-2019 рр.

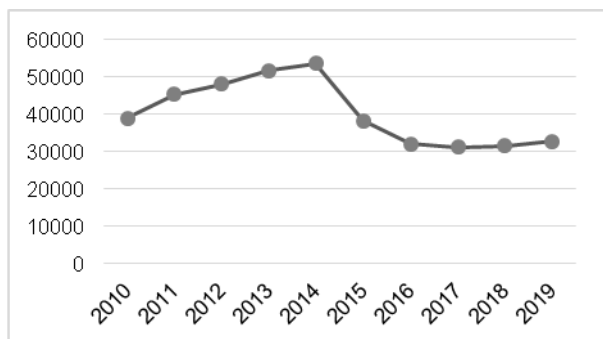


Рисунок 1 - Прямі інвестиції в Україну  
млн. дол. США

Джерело: [2]

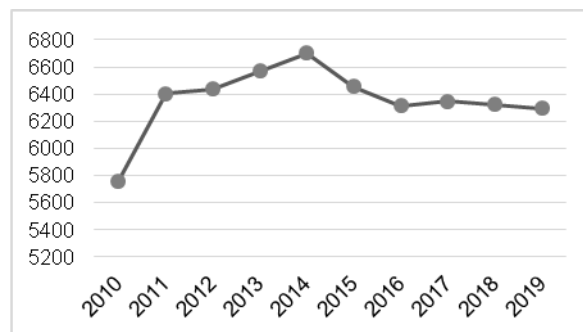


Рисунок 2 - Прямі інвестиції з України,  
млн. дол. США

Джерело: [2]

На рисунку 1 можна побачити, що темпи залучення інвестицій сповільнилися через дестабілізацію економіки, що викликана збройним конфліктом в країні 2013-2014 рр.

Однак, найбільш затребуваною формою капіталовкладень для економік, що розвиваються, є прямі іноземні інвестиції (ПІІ) через можливість розвитку складних великих проектів, що, в свою чергу, сприяє розвитку нових технологій, практик корпоративного управління, обміну сучасними методиками.

Якщо проаналізувати надходження інвестицій в країну, то можна побачити незначний притік ПІІ в економіку країни, 2010-2012 рр. були найбільш привабливими для інвесторів (рис. 3).

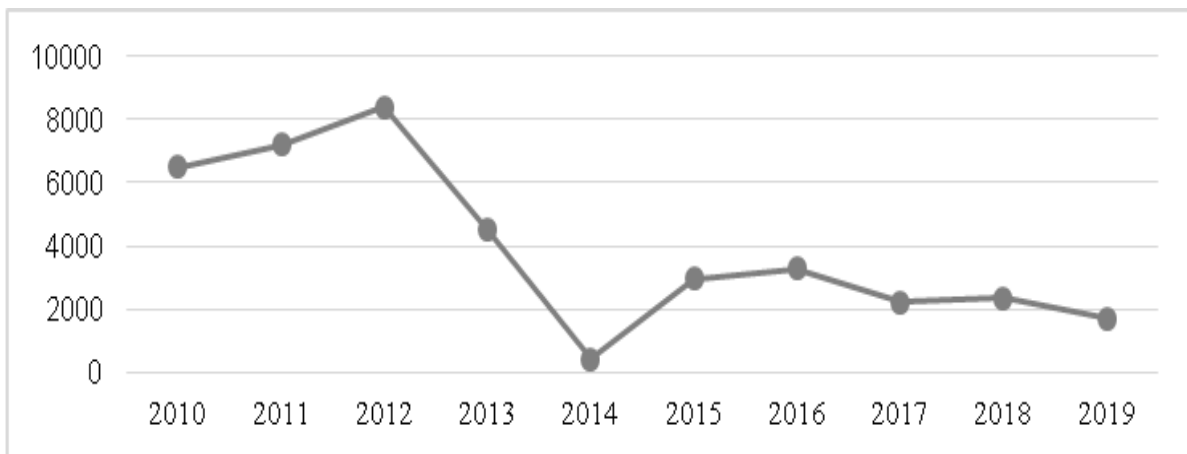


Рисунок 3 – Динаміка надходжень прямих іноземних інвестицій в Україну, млн. дол. США  
Джерело: розроблено автором на основі [2]

Фактори, що обумовлюють погіршення інвестиційного клімату, такі: міграція кваліфікованої робочої сили закордон, нестабільність в економіці, політичне становище країни та нечіткість правових норм, що регулюють економічні відносини в країні. Низка несприятливих факторів формує негативну картину для інвесторів, для яких країна виглядає неконкурентоздатною та непривабливою для інвестування.

Потенційно Україна може бути однією з провідних країн Європи вкладання прямих та портфельних іноземних інвестицій. Цьому сприяє її великий внутрішній ринок, значний промисловий і сільськогосподарський потенціал, а також вигідність геополітичного розташування України на перехресті торговельних шляхів Європи та Азії [3]. Однак умови, що диктує політико-економічне становище країни, руйнують її привабливість.

Для прискорення економічного зростання, що стимулює інвестиційний клімат, Україні потрібен швидкий прогрес у ключових незавершених реформах. «Це включає відкриття ринку сільськогосподарських земель, роз'єднання енергетичного сектору, зміцнення управління державними банками, досягнення прогресу у боротьбі з корупцією та забезпечення фіскальної стабільності» [4].

Сьогодні Україна продовжує залучати нові джерела іноземних інвестицій, що забезпечують розвиток окремих галузей промисловості та створення нових, інноваційних індустрій, що дозволить покращити економічний стан держави в майбутньому [1].

Для того, щоб поліпшити інвестиційний клімат України, слід зробити такі дії: впровадити чітке та зрозуміле законодавство, забезпечити політичну стабільність, побороти корупцію та забезпечити повне надходження грошових коштів в галузь, правильно регулювати інвестиційний бюджет та фінансувати розвинені галузі, вдосконалювати податкову систему, яка дозволить швидше, простіше і якісніше використовувати грошовий потенціал.

Отже, можна зробити висновок, що сучасний інвестиційний клімат України має певні проблеми, на фоні яких він є не привабливим для інвесторів. В той же час, існує ряд позитивних перспектив для розвитку, реалізація яких допоможе значно покращити ситуацію. Таким чином, зараз основним завданням є мінімізувати вплив негативних факторів, що мають перш за все юридичний, політичний, соціальний та економічний характер; а також слід реалізувати всі наявні можливості, включаючи специфіку внутрішнього ринку, особливості географічного положення, сільськогосподарський потенціал, для забезпечення покращення інвестиційного клімату та економіки в цілому.

#### Література:

1. Лендел О.М. Іноземні інвестиції як фактор розвитку економіки держави. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5156> (дата звернення 22.03.2020).
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 20.03.2020).
3. Інвестиційний клімат України. Міністерство юстиції України. URL: [https://minjust.gov.ua/m/str\\_11352](https://minjust.gov.ua/m/str_11352) (дата звернення 20.03.2020).
4. Україна потребує швидшого економічного зростання для підвищення рівня життя. The World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2019/05/23/ukraine-economic-update-spring-2019> (дата звернення 22.03.2020)

### **ОЦІНКА КОМЕРЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ**

Практика розвитку інновацій доводить, що не всі розробки, навіть унікальні за своїми технічними характеристиками піддаються комерціалізації. Тому для зниження ризику та попередження нераціонального використання ресурсів важливо на проміжних етапах НДДКР відбирати найбільш перспективні продукти, тобто здійснювати оцінку їх інноваційного потенціалу, в результаті якої визначається новизна технічного рішення та приймається рішення про його патентний захист чи збереження в таємниці як ноу-хау.

В процесі проведення такої оцінки виділяють три етапи [1]:

I етап – аналіз усіх технологій, які використовуються підприємством та їх вплив на ринкову конкурентоспроможність інноваційної продукції;

II етап – аналіз технологій конкурентів і виявлення технологічних еталонів за допомогою бенчмаркінгу;

III етап – порівняння власних технологій (технологічного портфеля) з еталонними з метою оцінки їх ефективності та перспективності.

В результаті технологічного аудиту оцінюється, в першу чергу, корисність технології як складової комерційного потенціалу, її актуальність в світлі тенденцій науково-технічного розвитку та технічні переваги щодо задач, які вирішуються за допомогою цієї технології.

Оцінка корисності технології базується на таких принципах [2, с. 103]:

- врахування специфіки діяльності компанії та пріоритетних напрямів її розвитку;
- аналіз світових досягнень в даній області техніки;
- можливість здійснення такої оцінки на будь-якому етапі життєвого циклу технології і за єдиною схемою;
- залучення кваліфікованих експертів і на основі їх думок визначення та ранжування важливих ознак технології;
- можливість отримання оцінок по окремим ознакам технології і загальної інтегральної оцінки корисності по всій сукупності ознак;
- отримання об'єктивної оцінки.

Таку оцінку можна проводити на будь-якому етапі розвитку технології: на етапі задуму оцінюється корисність технічної пропозиції; якщо ж купується ліцензія на використання – відбувається оцінка готової технології; з метою перевірки актуальності проводиться оцінка технологій, які активно експлуатуються в компанії.

Враховуючи фактор часу та перманентні зміни, що спонукають до періодичної переоцінки технології, оцінюється її технічна корисність на кожному етапі розвитку для відстеження і збереження актуальності технологічної пропозиції. Змістовні показники корисності виявляються, частіше всього в процесі оцінки і залежать від конкретної технології, що спонукає виробників інноваційної продукції формувати номенклатуру технічних показників для технологій, які вже використовуються чи плануються до використання. У зв'язку з розвитком компаній та динамічними науково-технічними змінами така номенклатура показників періодично оновлюється.

Оцінка комерційного потенціалу технології як нематеріального активу компанії залежить від її ринкових цілей, сукупності бізнес-задач, корисності технології для їх вирішення і передбачає [2, с. 102]:

- здійснення маркетингових досліджень, результатом яких стає визначення потенційних ринків та зацікавлених партнерів;
- конкурентний аналіз, який спрямований на порівняння технології з світовими науковими, виробничими і ринковими тенденціями та досягненнями;
- вивчення патентно-правової ситуації на ринку відносно захисту прав інтелектуальної власності в складі технології.

Таку оцінку доречно проводити за певним алгоритмом, покроково [3]:

1 крок. Проведення попередніх досліджень - виявлення авторів ідеї (винаходу) та джерел фінансування розробки.

2 крок. Проведення патентного пошуку аналогічних винаходів та інших рішень тієї ж задачі, що здійснюється не тільки для оцінки конкурентних позицій, а й з точки зору можливої конкуренції в майбутньому;

3 крок. Перевірка технічної реалізації інноваційної ідеї в результаті аналізу достовірності наукової концепції та оцінки працездатності інноваційної технології в реальних умовах.

4 крок. Ідентифікація технології в порівнянні з аналогами на основі порівняльного аналізу технічних та вартісних характеристик для оцінки ринкових перспектив.

5 крок. Обґрунтування ринкових переваг технології в порівнянні з аналогами на основі аналізу цін, оцінки ступеню покращення технічних і споживчих властивостей, порівняння експлуатаційних витрат.

6 крок. Оцінка ринкових перспектив інноваційної технології в результаті аналізу факторів впливу (наявність ринку загалом, розміри ринку і його динаміка, конкуренція на ринку).

7 крок. Практична реалізація інноваційної ідеї передбачає проведення: оцінки кваліфікованих спеціалістів в технічній і комерційній сферах; розрахунків інвестиційних, поточних витрат і джерел фінансування; визначення наявності матеріальних та інтелектуальних ресурсів; визначення строків реалізації інноваційного проекту від ідеї до етапу утилізації; розрахунок фінансово-економічних показників ефективності інноваційного проекту.

В практиці оцінювання широко використовуються кількісні методи для порівняльного аналізу і ранжирування результатів НДДКР за комерційним потенціалом і ризиками та якісні методи для комплексної експертної оцінки (табл.1).

Таблиця 1 – Сутнісна характеристика якісних методів оцінки

Метод оцінки	Напрями використання
Сканування середовища	Отримання базової інформації стосовно сучасного і майбутнього ринку технологій (джерела: патентні бази даних, звітна документація, наукові публікації, думки експертів тощо)
Функціональний аналіз	Оцінка споживчих характеристик та конкурентоспроможності інноваційного продукту з позицій системи (підсистеми) виконання необхідних функцій
Прогнозування розвитку	1. Аналіз тенденцій – проєкція минулого на майбутнє (екстраполяція, серіальні оцінки, статистичні методи). 2. Експертні оцінки – прогнозування технологій на основі інтерв'ю та анкетування експертів, метода Дельфі. 3. Пераметричний аналіз - побудова дерева можливих варіантів, написання сценаріїв альтернативних шляхів розвитку технології
Експрес-оцінка	Раннє виявлення комерційного інтересу до ідеї, винаходу, галузі досліджень (визначення потенційних партнерів, споживачів, ліцензіатів чи сигнал тривоги щодо можливого неприйняття ринком і неперспективності відволікання подальших ресурсів на розробку)

*Джерело: розроблено на основі [4]*

Використання цих методів оцінки технології дозволяє перетворити технологічну розробку в інноваційний продукт, вийти з ним на ринок, вибравши оптимальний шлях для трансферу і комерціалізації технології. Такі дії дозволяють власникам інноваційних технологій отримувати дані про досліджувану технологію з точки зору її застосування, новизни, конкурентних переваг, актуальності виводу на ринок, виявляти ризики, які пов'язані з розподілом прав на об'єкти інтелектуальної власності та вибирати методи їх мінімізації. В залежності від інформації, яка отримується в результаті оцінки комерційного потенціалу інноваційної технології приймаються рішення про зміну, модифікацію чи відмову від даної розробки та користь іншої технології.

#### **Література:**

1. Шерстобитова Т.И. Маркетинг инноваций. Пенза: Издательство ПГУ. 2009. URL: <http://eclib.net/44/25.html> (дата звернення: 11.03.2020).

2. Антонец В.Л., Нечаева Н.В., Хомкин К.А., Шведова В.В. Инновационный бизнес: формирование моделей коммерциализации перспективных разработок: учеб. пособие / под ред. К.А. Хомкина. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2009. 320 с.

3. Технологический аудит предприятия в семи шагах URL: <https://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=011167> (дата звернення: 12.03.2020).

4. Методологические основы процесса коммерциализации технологий URL: [https://studbooks.net/2044059/ekonomika/metodologicheskie\\_osnovy\\_protsessa\\_kommertsializatsii\\_tehnologiy](https://studbooks.net/2044059/ekonomika/metodologicheskie_osnovy_protsessa_kommertsializatsii_tehnologiy) (дата звернення: 12.03.2020).

Сидорчук В. В.  
магістрант;  
Кравченко М. О.  
д-р екон.наук, проф.  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## РОЛЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЮВАННЯ ПРИ ВПРОВАДЖЕННІ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Важливим фактором покращення наявних конкурентних позицій на ринку є впровадження інноваційних проектів на підприємстві. Успішна реалізація наявних проектів дозволить підприємству виконувати та перевиконувати власні бізнес-плани і досягати стратегічних орієнтирів своєї діяльності; є універсальним засобом впровадження незворотних якісних змін діяльності підприємства.

Для забезпечення ліквідності впроваджуваного проекту необхідно обрати правильний механізм його організації та розвитку. Таким механізмом, що дозволить трансформувати інновацію в економічну цінність є бізнес-моделювання проекту, призначеного до реалізації. Бізнес-модель застосовується для обґрунтування ефективності даного проекту для підприємства порівняно з іншими проектами, наочної оцінки потенціалу та інвестиційної привабливості інноваційного проекту та відображення переваг реалізації даного проекту в контексті збільшення прибутковості підприємства та його загальної вартості.

Формально бізнес-модель є наочною схемою, що відображає ключові компоненти та процеси проекту або підприємства та організовує їх в єдину систему, спрямовану на отримання доходу. До числа компонентів бізнесу, що відображаються в моделі, належать стратегія, економіка, фінанси, операції, бізнес-одиноці, ринкові сегменти, маркетинг тощо. Бізнес-модель призначена для їх цілісного опису та аналізування системи бізнес-процесів, що їх пов'язують. Створення бізнес-моделі дозволяє досить швидко та в той же час доступно зобразити основну ідею проекту та механізми, які будуть використовуватися для генерування прибутку [1].

Ч. Баден-Фюллер зазначає, що цінність бізнес-моделі формується за такими напрямками [1]:

- бізнес-модель виступає коротким описом того, як працює проект або підприємство, тому вона може бути використаною для того, щоб забезпечити стратегічну відповідність між різними напрямками їх діяльності;
- бізнес-модель визначає роль та місце кожного з учасників спільної діяльності, тому вона може бути використаною для того, щоб описувати схему їх взаємодії;
- бізнес-модель формулює та візуалізує гіпотезу щодо того, як проект або підприємство будуть створювати цінність для споживачів.
- Виходячи з таких передумов, очевидно, що бізнес модель є ефективним зручним інструментом планування та узгодження інтересів учасників проекту. Вона детально відображає механізм формування економічних результатів проекту шляхом визначення його місця в ланцюгу створення цінності.

В контексті впровадження проектів бізнес-модель виконує наступні функції [1]:

- визначення ключових компетенцій проекту;
- визначення структури витрат та доходів, аналіз руху грошових коштів;
- визначення цінності для споживачів;
- ідентифікація ринку та мети використання продукту, створюваного за проектом;
- формування конкурентних переваг проекту.

Також бізнес-модель дозволяє розподіляти відповідальність за управління ризиками та трансакційними витратами, які виникають в процесі організації проектної діяльності між бізнес-кластерами досліджуваного підприємства. До трансакційних витрат відносять:

- витрати, пов'язані з прийняттям рішень;
- витрати на виконання плану і організацію майбутньої проектної діяльності;
- витрати на ведення переговорів стосовно змісту та умов проекту;
- витрати, пов'язані зі зміною планів, переглядом умов договорів і вирішенням спірних питань;
- витрати на забезпечення дотримання учасниками попередньо визначених домовленостей.

Відповідно до методу, розробленого міжнародною консалтинговою компанією ICME (International Consulting Management & Engineering), створення ефективної бізнес-моделі відбувається у три етапи: пропозиція цінності для споживача; формування ланцюга створення цієї цінності; визначення цінності, яку отримує фірма у цьому процесі, а також способів захисту від конкурентів. Елементами бізнес-моделі за такого підходу є лояльність споживача, методи її зміцнення, капітал бренду й підходи до його нарощування, система виробництва та відносини з постачальниками [2].

Отже, ми визначили, що бізнес-модель є ефективним механізмом реалізації проектів підприємства, який забезпечує досягнення проектом економічних результатів та контролює можливі ризики та витрати здійснення проектної діяльності. Тобто, бізнес-модель займає центральну позицію при реалізації того чи іншого проекту (рис.1).

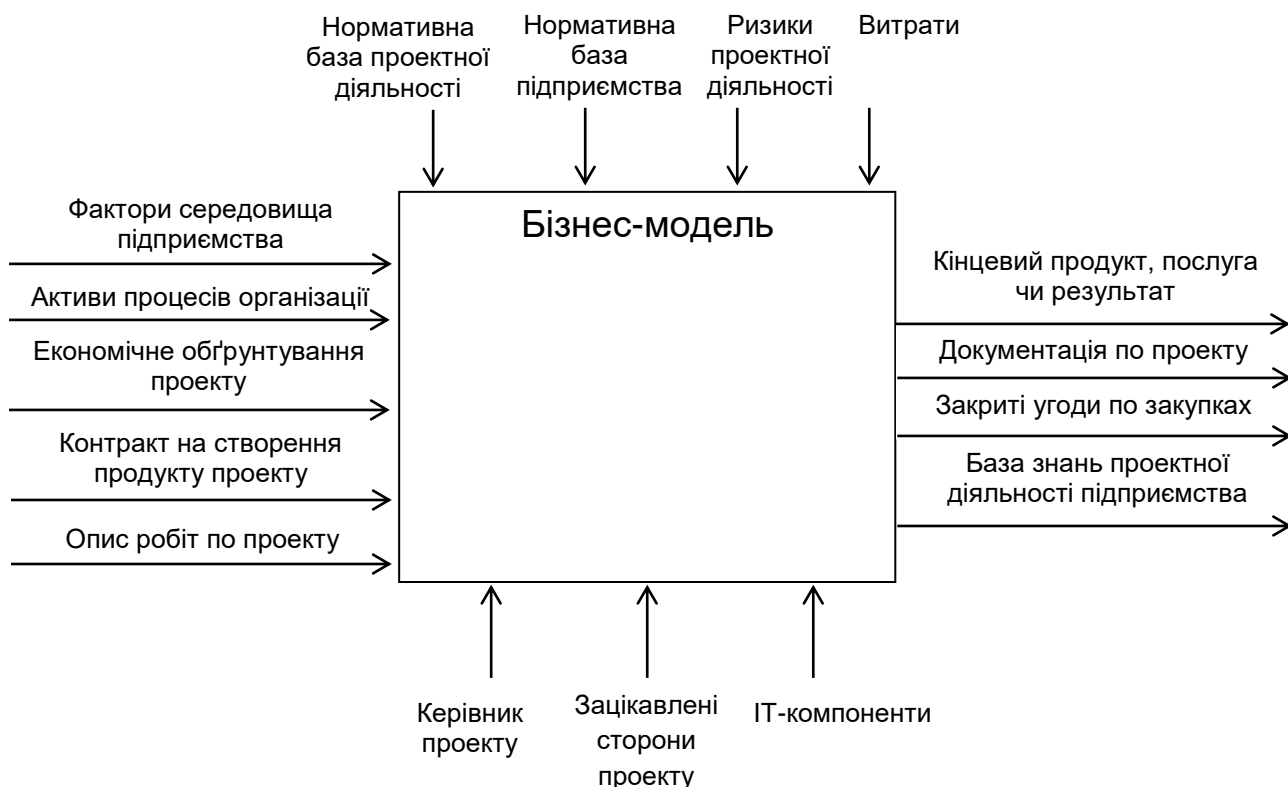


Рисунок 1 - Роль бізнес-моделі у процесі здійснення проектної діяльності  
Джерело: розроблено авторами

Таким чином, роль бізнес-моделі у впровадженні проектів на підприємстві важко переоцінити. Для підприємства, що здійснює проектну діяльність наявність бізнес-моделі дозволить:

- визначити функціонал і межі діяльності власного проектного підрозділу;
- оцінювати необхідність і доцільність застосування програмних продуктів для управління проектами;
- оптимізувати склад і величину витрат на здійснення проектної діяльності;
- розподілити відповідальність за процеси між учасниками проектної групи та визначити площину їх взаємодії;
- визначити споживчу цінність та зосередитись на ключових компетенціях проекту;
- регламентувати терміни виконання проекту.

Отже, бізнес-моделювання проектів дозволяє створити ефективний алгоритм, що містить у собі розробку, тестування, донесення споживчої цінності продукту до потенційної аудиторії за рахунок використання маркетингових комунікацій, реалізацію передбачених проектом благ, взаємодію із постачальниками та споживачами, методи генерування прибутку, структуризації витрат.

#### Література:

1. Кравченко М.О., Лаврова А.О. Аналіз підходів до бізнес-моделювання стартап проектів. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2017. Вип. 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102776/97859> (дата звернення 10.04.2020).
2. Бізнес-модель підприємства роздрібної торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. №3. С. 15-34.



**Ситник Н. І.**  
канд. біол.наук, доцент;  
**Тарумов В. О.**  
магістрант  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*,  
м. Київ, Україна

## **ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Значна динаміка економічних процесів, що супроводжується ускладненням економічних взаємозв'язків між підприємствами, коливаннями в сфері та видах їх діяльності, змінами попиту і цін на продукцію, ослабленням соціальної спрямованості і регуляторного впливу держави є основними рисами сучасної економіки України. Зростання невизначеності і ризику при одночасному зростанні потреб у підвищенні конкурентоспроможності та ефективності діяльності роблять актуальними питання інноваційних перетворень.

Конкурентоспроможність - це одна з найважливіших категорій ринкової економіки і характеризується можливістю та ефективністю адаптації суб'єкта господарювання умовам навколишнього середовища. Необхідно враховувати, що конкурентоспроможність визначається як здатність протистояти конкуренції з аналогічними об'єктами, тобто здатність певного об'єкта або суб'єкта перевершити конкурентів у заданих умовах. На думку Р. Фатхутдінова «конкурентоспроможна система являє собою методологічне забезпечення конкурентоспроможності для кожного об'єкта» [1, с. 201-202].

Хоча проблематика конкурентоспроможності знаходиться у фокусі уваги науковців та практиків, можливості інвестиційно-інноваційного забезпечення конкурентоспроможності та ефективності компаній в плані підтримки інновацій вимагають подальшого дослідження. Цей напрямок досліджень в рамках підтримки інновацій створює принципово нові вимоги до інноваційної політики компанії.

Нинішні умови економічного розвитку диктують необхідність застосування нових підходів в управлінні бізнесом, які дозволять швидше адаптуватися до реалій мінливого бізнес-середовища. Ці зміни відображають нову роль забезпечення інновацій як в управлінні компанією, так і в розробці заходів по досягненню її конкурентоспроможності та ефективності.

Статистичні дані свідчать про не стабільність інноваційної активності підприємств в Україні. Протягом 2010 по 2014 рр. відбулося невелике зростання інноваційної активності, яке після різкого падіння у 2014-2015 рр відновилося в останні два роки. Національні компанії поки що не схильні використовувати інноваційний розвиток для забезпечення власної конкурентоспроможності. Наразі в Україні спостерігається спад інноваційної активності підприємств. У 2018 р. тільки 950 вітчизняних компаній брали участь у створенні та використанні інноваційних технологій та прав інтелектуальної власності в порівнянні з 1609 компаніями в 2014 році. Інноваційна активність українських підприємств за п'ять останніх років не перевищила 7,1%, тоді як в країнах великої сімки число компаній, які впроваджують інновації, становить 70-80%[2].

Серед факторів, які негативно впливають на рівень розроблення і впровадження бізнес-інновацій, вирізняються такі [3, с. 3]:

- нестача фінансових ресурсів та інформації про впровадження нових технологій;
- низький рівень попиту на інноваційні продукти;
- небажання і слабка сприйнятливність компаній до інновацій;
- низький рівень інноваційного потенціалу підприємств;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- труднощі угруповання, співпраці та інтеграції з іншими компаніями;
- слабкорозвинений інститут державно-приватного партнерства та ін.

Інновації національних компаній найчастіше спостерігаються в заміні застарілих основних фондів, а розробка і впровадження інноваційних продуктів ігнорується, впливає негативно на заповнення внутрішнього та зовнішнього ринку новими брендами національних продуктів і робить неможливо досягти стабільних конкурентоспроможних позицій в довгостроковій перспективі.

Зниження інноваційної активності в основному пов'язано з впливом зовнішніх факторів, таких як нестабільність економіки країни, низька купівельна спроможність споживачів, скорочення числа національних компаній-виробників, що призводить до скорочення виробництва. Як вважають іноземні експерти, є чотири основні чинники, що призводять до низького забезпечення інноваційної активності національних компаній [4]:

- домінуюча частина традиційних галузей (металургія, вугілля, енергетика, базова хімія), які не є науково інтенсивними і не створюють попит на НДДКР;

- висока інфляція, коливання обмінного курсу та високі процентні ставки, які не створюють сприятливого інвестиційного клімату для НДДКР;
- існуючі інструменти підтримки інновацій (інвестиційні фонди, технопарки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій і т. д.) мають обмежені фінансові можливості і не мають кваліфікованих менеджерів;

- для банків більш привабливим є кредитування інших видів комерційної діяльності (торгівля, будівництво, операції з нерухомістю), немає стимулів для підтримки НДДКР.

В умовах глобалізації факторами підвищення конкурентоспроможності підприємства виступають:

- визначення власної інноваційної політики, яка встановлює можливість підприємства конкурувати на внутрішньому та на зовнішньому ринках;
- персонал високої кваліфікації, що відповідає вимогам міжнародного ринку праці;
- створення системи управління якістю на підприємстві;
- вдосконалення продукції, орієнтованої на внутрішній ринок, та інтенсифікація експортно-орієнтованої діяльності.

Для вирішення проблем, які пов'язані із забезпеченням інноваційної активності національних компаній, необхідно розробити заходи макро- та мікрорівня.

На макrorівні рішення, які стимулюють інноваційну активність, включають:

- посилення податкових, митних, фінансових преференцій для покращення інвестиційного клімату в країні,

- надання інвесторам державних гарантій,
- демократизації інвестиційної діяльності,
- розвиток фондових ринків,
- створення прошарку дрібних приватних інвесторів,
- розвиток інвестиційно-привабливого бізнес-середовища.

На мікрорівні рішення, які стимулюють інноваційну активність, включають:

- розроблення загальної стратегії впровадження інновацій,
- стимулювання НДДКР,
- організаційне та фінансове забезпечення інноваційних проектів,
- розвиток інноваційного потенціалу підприємства,
- впровадження систем управління знаннями,
- впровадження інноваційної корпоративної культури та ін.

Розглянувши питання щодо інноваційного забезпечення конкурентоспроможності національних підприємств, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток є безальтернативним для підприємств, які взяли курс на підвищення власної конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Інноваційне забезпечення конкурентоспроможності вимагає використання комплексного підходу, що, зокрема, враховує складність економічного середовища функціонування підприємства на зовнішніх та внутрішніх ринках, організаційні та фінансові можливості підприємства щодо розвитку інноваційної діяльності та передбачає розроблення конкурентної стратегії відповідно до поставлених довгострокових цілей.

#### **Література:**

1. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: навч. пос. Москва: «Эксмо», 2005. С. 201-202.
2. Державна служба статистики України-наукова та інноваційна діяльність України: статистичний збірник, 2018. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf) (дата звернення 21.03.2020)
3. Трефилова И.Н. Развитие потенциала малого предпринимательства в условиях модернизации хозяйственной системы: автореф. канд. екон. наук. СПб: 2012. 3 с.
4. EUROPE 2020 TARGETS: RESEARCH AND DEVELOPMENT. URL: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/15\\_research\\_development.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/15_research_development.pdf) (Accessed 20 March 2020)

**Солнцев С. О.**  
*д-р. фіз.-мат. наук, проф.,*  
*завідувач кафедри промислового маркетингу;*  
**Жигалкевич Ж. М.**  
*канд. екон. наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ВИДИ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ В МЕЖАХ МАШИНОБУДІВНИХ КВАЗІСТРУКТУР**

Машинобудівна промисловість має загальноекономічне значення та характеризується складною структурою. Машинобудування – фундамент технічного прогресу України. Тому, його розвиток є важливим завданням. З досвіду економік розвинутих країн однією з перспективних концепцій в теорії та практиці економічного розвитку машинобудівних підприємств є підтримка створення квазіінтеграційних структур (КІС) та реалізація в їх межах інноваційних проектів. Але всі інноваційні проекти супроводжуються численними ризиками. Зазначений фактор зупиняє осіб, які приймають рішення (ОПР), щодо впровадження інновацій. Отже, дослідження можливих ризиків та розробка методики оцінювання їх впливу на інноваційні проекти стає актуальною і своєчасною проблемою.

Машинобудівні КІС – це добровільні об'єднання машинобудівних підприємств та підприємств, що поетапно приймають участь у виробничо-технологічному процесі на договірній основі, залишаючи самостійність суб'єктів, які входять до його складу. Зазначені структури відрізняються від інших інтегрованих структур мобільністю, адаптивністю, гнучкістю та «м'яким» управлінням [1, с. 128].

Характерними ознаками машинобудівних КІС є: стійкість (щодо змін зовнішнього середовища) та синергія (щодо внутрішніх ефектів). До основних переваг машинобудівних КІС авторами віднесено: створення нових ринків; технологічне лідерство; вихід на нові ринки; збільшення обсягів продажів; зниження транзакційних витрат; активізація впровадження інновацій (технологічних, маркетингових, організаційних, екологічних, стратегічних, управлінських, естетичних). Найголовніша можливість машинобудівної КІС – це створення доданої вартості на основі загальної результативності та ефективності, безпрограшних підходів та синергетичних ефектів.

Усі вищезазначені переваги машинобудівних КІС можна отримати на основі реалізації інноваційних проектів в її межах. Але, як було вже зазначено, будь-який інноваційний проект супроводжується багатьма ризиками. Сприймаєми ОПР рівень ризиків виконання інноваційного проекту пояснюється суб'єктивним сприйняттям «ризик/дохідність (прибутковість)». Можливість достатнього фінансування НДКР, дослідного виробництва і тестування ринку, що обумовлено процесами глобалізації, підвищує ризик реалізації інноваційних проектів на національному рівні. Це змушує національні виробництва і інвесторів відмовлятися від високоприбуткових, але, у той же час, і високоризикових інноваційно-інвестиційних проектів. Зазначене спонукає національні компанії до неформальних об'єднань з метою протистояння глобальній конкуренції транснаціональних гравців ринку. Як уже було відзначено такими конгломеративними створеннями виступають квазіінтеграційні економічні структури. Концептуально, вони мають на меті змінити співвідношення «ризик/прибуток» в напрямку зниження ризиків.

Розмір фінансової вигоди виступає домінуючим мотивом при прийнятті рішення про участь в бізнес-проекті. Базова економічна теорія не проводить відмінності сприйняття таких вигід на різних часових горизонтах. Багато компаній націлені на отримання прибутку в короткій перспективі. В Україні це пов'язано, перш за все, з високою вартістю позикових коштів і невизначеністю правил ведення бізнесу (законів, підзаконних актів, високою волатильністю макроекономічних показників). Тут викристалізуються дві ситуації. Перша, – коли інвестиційний проект пов'язаний з високим ступенем інноваційності (принципово новий для всіх ринків). Другий, – коли вдала модифікація, технологічне оновлення тощо, дають швидкий фінансовий ефект.

У першому випадку маємо справу з високим ризиковим бізнесом, який реалізується в маркетинговій стратегії «зняття вершків». У другому випадку, маємо справу з консервативним інвестиційним проектом, який обумовлений набагато меншими ризиками і позитивно сприймається окремими учасниками ринку внаслідок зазначених вище причин.

Якщо розділити ризики інноваційних проектів на внутрішні і зовнішні (хоча такий поділ є досить умовним), то для машинобудівних КІС такими є: організаційні, інформаційні, науково-технічні, фінансові, міжкорпоративних відносин, маркетингової політики, макrorівневі, мезорівневі, мікрорівневі (табл.1, 2). Відзначимо, що внутрішні ризики для КІС, як агломеративної структури, можуть бути одночасно зовнішніми. І тут звертає на себе увагу особливу властивість КІС ризики міжкорпоративних відносин для кожної компанії, що є учасником КІС. Синергія КІС, як правило, зменшує ринкові ризики в порівнянні з неінтегрованими компаніями. Більшою мірою, це стосується інноваційно-інвестиційних

проектів, які потребують значної ресурсної бази. Усталені міжкорпоративні відносини в КІС можуть бути порушені дисонансом в сприйнятті прийнятності інноваційно-інвестиційного проекту. Це нівелюється синергетичними ефектами від квазіінтерації і, як наслідок, збільшує ризики успішності реалізації проекту.

Таблиця 1 - Внутрішні ризики машинобудівних КІС

Внутрішні ризики	Організаційні	недостатньої компетенції розробників проектів
		операційні
		несвоєчасного виконання проектів
	Інформаційні	помилкового моніторингу ринку: а) несвоєчасного розпізнавання ринкових загроз; б) несвоєчасного розпізнавання ринкових можливостей
		Науково-технічні
	Фінансові	недофінансування проектів з боку основних інвестицій недостатності фінансових ресурсів учасників проекту щодо виконання своїх обов'язків
		Міжкорпоративних взаємовідносин
	Маркетингової політики	товарної політики
		цінової політики
		політики розподілу
		політики просування

Джерело: складено авторами

Таблиця 2 - Зовнішні ризики машинобудівних КІС

Зовнішні ризики	Макрорівня	інфляційні
		Процентні
		Податкові
		Політичні
	Мезорівня	територіальної локалізації
		галузевої позаринкової конкуренції
	Мікрорівня	ринкової влади споживача
		появи товарів-субститутів
		ринкової влади постачальників
		існуючих конкурентів
	появи нових учасників ринку	

Джерело: складено авторами

Остаточною метою досліджуваної проблеми є опис алгоритму прийняття рішення щодо реалізації або нереалізації інноваційно-інвестиційного проекту. Для здійснення цієї мети авторами визначено послідовність завдань, які необхідно вирішити:

- 1) в чому відмінність мотивації учасників КІС від неінтегрованих компаній в участі в інвестиційно-інноваційних проектах;
- 2) ідентифікувати специфічні маркетингові ризики для інноваційно-інвестиційних проектів з метою їх операціоналізації;
- 3) як імплементувати або зменшити вплив ризиків ціноутворення на фінансові показники реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- 4) змоделювати процес прийняття рішення про готовність участі в проектах з урахуванням «корекції» на маркетингові ризики.

Оскільки специфіка інновацій складається у відсутності статистичних даних для аналізу, то природно застосовувати аналітичний інструментарій, що не апелює до статистичного способу міркувань, а саме, метод конджойнт аналізу. Суть методу полягає в сумісному розгляді характеристик продукту та інших факторів зовнішнього середовища, що сприяють або заважають товарообмінним операціям, і, тим самим, впливають на фінансові результати проекту. Методику оцінки впливу ризиків буде подано в наступних дослідженнях.

#### Література:

1. Солнцев С.О., Жигалкевич Ж.М. Створення та розвиток квазіінтеграційних структур на основі машинобудівних підприємств. Бізнес-навігатор. 2019. Випуск 3(52). С. 128-132.

Ярова Д. О.  
магістрантка  
Жигалкевич Ж. М.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Досвід країн з розвинутою економікою свідчить про важливість інвестиційної підтримки інноваційної діяльності країни. Наразі Україні необхідно приділяти більше уваги створенню та реалізації перспективних інвестиційних програм підтримки інноваційного розвитку всіх галузей економіки. Це дозволить країні підвищити конкурентоздатність власного виробництва та розширить перелік технологічних можливостей. Тому проблеми розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності є актуальними.

Інновації не існують без інвестицій. Успіх кожного інноваційного проекту розуміється як відношення фінансового результату до початкових інвестицій. Майже кожний інноваційний проект можна розглядати як інвестиційний, головною метою якого є отримання прибутку. Для розуміння сутності економічної категорії «інноваційно-інвестиційна діяльність» запропоновано визначення понять «інноваційна діяльність» та «інвестиційна діяльність».

Закон України «Про інноваційну діяльність» надає визначення інноваційної діяльності як діяльності, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [1].

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» інвестиційна діяльність розглядається як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави щодо реалізації інвестицій [2]. Тобто, це відповідні дії вищезазначених осіб, спрямовані на залучення та збільшення засобів для реалізації інвестиційного процесу з метою отримання економічного та соціального ефекту.

Спільними рисами цих двох категорій є:

- 1) спрямованість на отримання результату (економічного та/або соціального);
- 2) правова база – інноваційна та інвестиційна діяльність діють за законами та правовими актами України;
- 3) системність, що відображає конкретний процес.

Залежність цих двох категорій можна показати наступним чином: інвестиції є ресурсом для відтворення капіталу, який створює потік доходу і реалізується через матеріалізацію в інноваціях.

Тому інноваційно-інвестиційну діяльність розуміємо як діяльність, що дає змогу активізувати розвиток соціально-економічної системи завдяки акумульованим і ефективно вкладеним ресурсам в інноваційний процес.

Ключову роль в активізації, стимулюванні, регулюванні, розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності відіграє держава та відповідна державна політика.

Сучасна нормативно-правова основа інноваційної діяльності в Україні налічує близько 200 документів [5]. Така кількість регулюючих документів свідчить про відсутність концептуальної основи як у формуванні інноваційної політики в державі, так і у стратегічних напрямках інвестиційної діяльності. До того ж, через постійне внесення змін, призупинення діючих норм законів втрачаються чинники, що стимулюють розвиток інноваційно-інвестиційної діяльності.

Аналіз системи нормативно-правового регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності свідчить про відсутність системного підходу в цій галузі та єдиної стратегії її розвитку. Зокрема, Господарським кодексом здійснюється регулювання інноваційних та інвестиційних процесів з позиції єдності та взаємодії, а от на рівні окремих законів ці процеси розглянуті окремо. Такий підхід може бути виправданий потребою в деталізації механізмів інноваційного розвитку та інвестиційних процесів. Проте дотичність цих процесів має бути збережена на рівні не тільки законодавства, а й методичних та інструктивних нормативно-правових актів [5].

Додатковою проблемою до широкої нормативно-правової основи є і практика її недотримання.

На сьогоднішній день в Україні не існує єдиного централізованого державного органу підтримки інноваційно-інвестиційної діяльності. Інституційні форми державної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку представлені в Україні у вигляді структурних підрозділів (управлінь інноваційно-інвестиційного розвитку) Департаментів регіонального розвитку обласних адміністрацій. Тобто регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності в Україні здійснюється колегіально територіальними підрозділами та Міжвідомчою комісією з питань державних інвестиційних проектів, зусиллями законодавчої та виконавчої влади без чітко виражених управлінських форм [5].

Важливим є також вироблення та реалізація ефективної фінансової стратегії, чітких заходів та дій державної інноваційної та інвестиційної політики. І черговим проблемним елементом державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності є недостатнє бюджетне фінансування зазначеної сфери. Так, у 2019 р. на фінансування інновацій було направлено 29536,7 млн.грн., що склало 5% від загального обсягу коштів, спрямованих усіма суб'єктами на інноваційну діяльність. У 2018 р. та 2017 р. обсяги бюджетного фінансування були ще нижчими і складали 21036,7 млн.грн. (4%) і 14324,6 млн.грн. (3,5%) відповідно [3].

Для прикладу наведемо статистику державного фінансування інновацій у європейських країнах-сусідах: за підсумками 2018 р. Польща за рахунок державного бюджету фінансувала 24,1% витрат на інноваційні дослідження, а у Чехії рівень бюджетної підтримки інноваційної діяльності був 10,5% [4].

Підтримка ж інноваційного розвитку приватного сектору економіки та приватних інвестицій обмежується спеціальними податковими режимами (зокрема, звільнення від сплати податку на прибуток за такими об'єктами) [5]. При цьому фактично підтвердити інноваційну діяльність для цілей оподаткування у поточному звітному періоді практично неможливо.

Незначний рівень державної підтримки приватних інвестицій у сферу інноваційного розвитку підприємництва в Україні не може забезпечити ні достатньої підтримки, ні підстав для зростання їхнього обсягу.

На даному етапі, головними проблемними моментами державного регулювання інноваційно-інвестиційної діяльності, що стримують процес розвитку, призводять до втрачання конкурентних переваг суб'єктами господарювання, зниження інноваційного потенціалу, інвестиційної привабливості України, є:

- недосконалість діючого законодавства;
- розпорошеність повноважень;
- поширення практики ігнорування законодавства або призупинення дії статей законів, які стосувалися фінансової підтримки інноваційної діяльності;
- низький рівень державного фінансування.

Внаслідок непослідовного проведення та низької ефективності державної інноваційно-інвестиційної політики, наша країна відстає в технологічному розвитку від розвинутих країн. Зменшується кількість інноваційно активних підприємств, гальмується розвиток високотехнологічних галузей промисловості. Це призводить до зниження рівня конкурентоспроможності національної економіки.

Поточна ситуація в інноваційно-інвестиційній сфері робить нагальною розробку такої державної політики, яка забезпечила б розширене відтворення об'єктної бази інноваційної діяльності на незворотний вплив інновацій на прискорене економічне зростання країни. У цьому зв'язку головними завданнями є:

- удосконалення нормативно-правової бази інноваційної та інвестиційної діяльності;
- консолідація зусиль законодавців, урядових, наукових, бізнесових кіл суспільства на оптимальному комплексному вирішенні методологічних, стратегічних і тактичних проблем формування національної інноваційно-інвестиційної системи;
- вироблення стратегії інноваційно-інвестиційного розвитку України в умовах викликів глобалізації, що дає змогу відкрити перспективи для впровадження інноваційної моделі розвитку країни, забезпечити її конкурентоспроможність;
- розробка ефективної фінансової стратегії підтримки інновацій;
- створення привабливих умов для творців інновацій, стимулювання інноваційної активності підприємництва.

Складений перелік завдань може стати основою моделі розвитку та функціонування системи інвестиційного забезпечення інноваційної діяльності вітчизняних підприємства. Наступні дослідження будуть спрямовані на розроблення методики оцінювання доцільності й ефективності інвестиційного забезпечення за видами інноваційної діяльності.

#### **Література:**

1. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002р. № 40-IV // База даних «Законодавство України». ВР України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення 04.04.2020)
2. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-XII. База даних «Законодавство України». ВР України. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення 04.04.2020)
3. Державний комітет статистики України URL:<http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 04.04.2020)
4. Євростат: URL:<http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (дата звернення 03.04.2020)
5. Кучерява З. Правове забезпечення інноваційного розвитку в Україні. Міністерство юстиції України : URL:<http://old.minjust.gov.ua/13958> (дата звернення 03.04.2020)

---

**SUPPLY CHAIN MANAGEMENT**

**IN ENTERPRISES**

**DEVELOPMENT STRATEGY**

---

---

**УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ**

**ПОСТАВОК У СТРАТЕГІЇ**

**РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

---



## ОСОБЛИВОСТІ ЛОГІСТИКИ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ В УКРАЇНІ

Діяльність торговельних мереж із задоволення потреб населення та досягнення власних економічних результатів пов'язана з необхідністю доведення відповідних товарних ресурсів від сфери виробництва, що забезпечується виконанням комплексу логістичних за своєю суттю операцій товаропросування. Саме тому вимогою часу є створення та удосконалення служб управління логістикою у структурі торговельних підприємств. Основним завданням таких служб є дослідження та організація комплексу логістичної діяльності торговельного підприємства в технологічному та управлінському аспектах, коли торговельні мережі виступають як ланка інтегрованої логістичної системи, взаємодіючи з виробниками, логістичними операторами і споживачами під час товаропросування.

Вагомим аспектом у соціально-економічному розвитку України виступають торговельні мережі, які ефективніше функціонують в глобалізованому світі з жорстким конкурентним середовищем та мають значну перевагу над дрібнішими торговельними одиницями на ринку. У них є можливість формувати ширший асортимент товарів, створювати кращі умови для складування та підготовки товарів для продажу, розширювати можливості інноваційних технологій, використовувати прогресивні методи продажу, надавати широкий спектр додаткових послуг, створювати сприятливі умови для працівників та підвищувати рівень обслуговування населення.

Сьогодні для побудови більш ефективних систем забезпечення магазинів широким асортиментом, а також урахування специфіки регіонального виробництва товарів, розміщення й технічного забезпечення складів дистриб'юторів, сучасний ринок вимагає від мережевих торговельних підприємств додаткової оптимізації витрат на логістику. Цілями торгової логістики є вирішення низки завдань:

- обирати оптимальних постачальників і посередників із урахуванням різних критеріїв, які важливі для торговельної мережі;
- розраховувати та обирати оптимальні маршрути та види транспорту для доставки вантажу до зазначеного місця з метою оптимізації витрат;
- розраховувати та визначати потрібну кількість та найбільш оптимальне місце для розміщення розподільчих центрів, їх необхідні розміри та обладнання;
- оновлювати рухомий склад вантажних авто;
- використовувати сучасні методи для відстеження різних видів транспорту;
- здійснювати роботи зі скорочення обсягів і часу складування товарних запасів, а особливо їх своєчасного оновлення.

Необхідність оптимізації логістичних витрат торговельних мереж призводить до розвитку багаторівневого ланцюжка постачань (за якими вже працює європейський продуктивний рітейл), досить розповсюдженим є постачання в магазини через розподільчі центри (рис.1).



Рисунок – 1 Схема постачання в магазини через розподільчі центри  
Розроблено авторами

Багаторівневий ланцюжок логістичного управління у торговельних мережах має:

- ефективний розподіл товарного асортименту між розподільчим центром та магазинами;

- впровадження оптимізованої системи управління запасами на основі передбачення попиту, виробничих і дистрибутивних особливостей залежно від регіону;
- базуватися на основі комбінацій роботи складів різного рівня: розподільчих центрів та регіональних філій;
- забезпечувати рух товарів, які важко прогнозуються з точки зору продажу товарів з відносно високим рівнем залишку;
- створювати регіональний склад як крос-докінговий і служити для забезпечення магазинів асортиментом локального виробництва, імпорту, дистрибуції, а також товарами з мінімальним терміном придатності та для місцевого розподілу продуктів з високим ступенем обертання [1].

Найбільшими продуктовими торговельними мережами України є АТ «Фоззі Груп» (мережі супермаркетів «Сільпо», «Фора», «Фоззі»), ТОВ «АТБ-Маркет» (мережа супермаркетів «АТБ»), ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» (мережа магазинів професійної оптової торгівлі «МЕТРО Кеш енд Кері») [2].

Аналізуючи логістику лідерів ринку вище зазначених торговельних мереж в Україні, слід відзначити, що серед них значну перевагу має ТОВ «АТБ-Маркет» так як налічує 1089 магазини у 279 населених пунктах України, а також в інфраструктуру цієї компанії входять 9 мультитемпературних центрів класу «А». Планування та організація товарних потоків ведеться цілодобово, а товарооборот розподільчих центрів складає 6000 тон в добу. У 2020 році компанія планує застосовувати систему НАССР у чотирьох складських центрах, що дозволить краще аналізувати ризики ,небезпечні чинники та контролювати критичні точки. Автопарк торговельної мережі складає понад 600 власних транспортних засобів, проїзд який складає понад 5,2 млн кілометрів в місяць [3].

АТ «Фоззі Груп» сфокусувалось на розвитку власного імпорту - стратегічний напрямок діяльності в логістиці. АТ «Фоззі Груп» має налагоджені зв'язки з 65 країн світу і співпрацює зі 800 виробниками. Компанія укладає прямі контракти з виробниками оригінальних продуктів і пропонує їх на Україну за ціною виробника. Тому, має у рухомому складі більш ніж 480 вантажних автомобілів, середній пробіг за рік яких складає 40 500 000 км. Присутні 5 розподільчих центрів у великих містах, автоперевезення відстежуються та контролюються сучасним програмним забезпеченням GPS системою ELCAR [4].

ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» з початку діяльності орієнтувалося на оптову торгівлю. Нині його мережа налічує 25 оптових магазинів, які одночасно виконують функцію магазинів і складів. Компанія співпрацює приблизно з 1300 українськими та міжнародними компаніями, однак 90 % товарів компанія закуповує саме в українських виробників, дистрибуторів та імпортерів. Оптимізація витрат логістики цієї торговельної мережі перебуває на високому рівні, так як компанія користується послугами автоперевізників, які доставляють товар безпосередньо до оптових магазинів [5].

Логістика торговельних мереж в Україні виконує важливі функції: забезпечення значною економією ресурсів і мінімізація витрат, координація всіх логістичних процесів, організація ефективної роботи системи управління всіма ресурсами мережі. Проаналізувавши три вищевказані торговельні мережі слід відзначити, що логістика у кожній з них має свої особливості, однак перебуває на високому рівні і відповідає сучасним стандартам.

#### **Література:**

1. Тараненко Ю. В. Аналіз ринку логістичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Вип. 12. Ч. 3. С. 219-222.
2. Топ-10 найбільших торговельних мереж України за сумарною торговельною площею. *Асоціація рітейлерів України*. URL:<https://rau.ua/novyni/top-10-krupnejshih/> (дата звернення 12.04.2020)
3. Про компанію ТОВ «АТБ-Маркет». *Офіційний веб-ресурс ТОВ «АТБ-Маркет»*. URL:<https://www.atbmarket.com/about/o-kompanii> (дата звернення 12.04.2020)
4. Про компанію АТ «Фоззі Груп». *Офіційний веб-ресурс АТ «Фоззі Груп»*. URL:[https://fozzy.ua/ru/other\\_businesses/ne/](https://fozzy.ua/ru/other_businesses/ne/) (дата звернення 12.04.2020)
5. Про компанію ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна». *Офіційний веб-ресурс ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»*. URL:<https://www.metro.ua/about-metro> (дата звернення 12.04.2020)

**Давиденко В. В.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна

## ІНТЕГРАЦІЯ РЕВЕРСИВНОЇ ЛОГІСТИКИ В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна економічна криза, розкрила неспроможність національних підприємств забезпечити свій добробут та розвиток, розраховуючи на існуючі інструменти конкурентної боротьби. Наразі, необхідно провести диверсифікаційний аналіз стратегічної діяльності, із використанням інструментів логістичної мінімізації витрат.

Розвиток логістичних систем управління на підприємствах, потребує цілісного планування управління відходами. Тому, оптимізація реверсивної логістики в діяльності вітчизняних підприємств, дозволить мінімізувати витрати на процес проходження потоків відходів з одночасною підтримкою необхідного рівня екологічної безпеки діяльності, що є одним з найважливіших вимог в умовах впровадження на підприємствах інтегрованих систем управління.

Реверсивна логістика це процес планування, реалізації та контролю раціональних, економічно ефективних потоків матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції і відповідної інформації від точки споживання до точки їх походження з метою повернення вартості продукту або належної утилізації [1].

Переробка зайвих або застарілих матеріалів; закупівля продукції, що вимагає переробок або відновлення; вантажопереробка поверненої продукції, що має недоліки, - все це різні аспекти загальної програми реверсивної логістики. Реверсивна логістика - це процес планування, реалізації та контролю логістичних товаропотоків, які повертаються зі сфери обігу і споживання в результаті зворотного розподілу готової продукції, небезпечних, пошкоджених, прострочених і використаних товарів і тари і пов'язаної з ними інформації в цілях відновлення їх вартості [2].

Реверсивна логістика використовує видалення та переробку відходів матеріалів, що виникають при процесах виробництва або реалізації продукції. Якщо відходи матеріалів не можна використовувати для виготовлення інших продуктів, їх слід позбутись. Побічні продукти можна повторно використовувати або переробити з користю, за умови налагодження таких умов та процесів на підприємстві. Також, це поняття охоплює розподіл відходів, створення відповідних товарних і інформаційних потоків, що рухаються в зворотному напрямку в порівнянні зі звичайним. Йдеться про повернення продукції (товарів), коли вони доставлені покупцеві і в них виявляється дефект, який передбачає їх відправку назад.

В даний час спостерігається стійке кількісне зростання відходів, і ніяких принципових змін цієї тенденції поки що не передбачається. Це пов'язано із зростанням обсягу промислового виробництва і рівня кінцевого споживання. При цьому відходи споживання будуть зростати швидше, ніж відходи виробництва, через випереджальне зростання продукції кінцевого споживання.

На основі аналізу досліджуваних процесів, до основних завдань реверсивної логістики можна віднести:

- оптимізацію витрат на виробництво товарів багаторазового використання;
- створення нових та використання вже наявних каналів в мережі поставок, розподілу і зворотного руху;
- використання пакувальних матеріалів, що задовольняють екологічно-економічним вимогам;
- використання інформаційних технологій, що забезпечують ефективну організацію руху в зворотному напрямку;
- забезпечення всіх учасників каналу своєчасною та повною інформацією;
- розробка оптимальних напрямів матеріальних та інформаційних потоків, що дозволяють мінімізувати витрати.

В основі реверсивної логістики повинен бути аналіз причин повернення, а тоді вже усунення наслідків. Саме тому переваги можна отримати тільки при наявності в процесі всіх учасників, включаючи розробників продукції, виробників, дистриб'юторів і кінцевих реалізаторів.

Під час реверсивного процесу необхідно вчасно визначити метод управління товаром, використовуючи один з двох підходів. Перший підхід не пов'язаний з фізичною переробкою товару і вимагає найменших витрат, а саме:

- Перерозподіл товару в точки продажу з більш високим попитом;
- Продаж з уцінкою посередницьким компаніям;
- Зміна упаковки товару, з подальшим перепродажем.

За кордоном, компанії що займаються продажем уціненої, але нової продукції, мають назву Closeout liquidators. Це компанії, які викупувають нерозпродані товари у ритейлерів або виробників за

зниженою ціною, для того щоб потім їх реалізувати на вторинному ринку. Товари можуть бути нереалізовані з різних причин, серед них:

- сезонність певних товарів, коли посередники викуповують сезонні товари, зберігають їх у себе і в наступному році реалізують їх через різні канали;
- поява нової версії товару, старіння тих товарів, що є в магазинах;
- «модна» продукція, коли попередній прогноз продажів був оптимістичний, але насправді товарів, присвячених якій-небудь події, було реалізовано менше;
- ситуації, коли велике замовлення від продавця було відправлене виробнику, але згодом було скасоване, виробник залишився з великою кількістю виробленого товару, який йому важко збути за ціною, яку пропонував ритейлер (посередник придбає товар за собівартістю).

Такі посередники зазвичай працюють на ринках товарів тривалого користування, де вони дійсно можуть отримати прибутки. Товари, які найменш затребувані такими посередниками, це предмети одягу, іграшки та електроніка, так як темпи їх старіння дуже високі.

Другий підхід пов'язаний з витяганням цінності повернутого продукту, шляхом його фізичного перетворення:

- ремонт продукції, що характеризується найменшим ступенем фізичних змін продукту, із відновленням функціональності, споживчих властивостей продукту і подальшою реалізацією;
- модернізація, удосконалення продукту, усунення дефектів можуть бути застосовані до товарів, які вже були продані споживачу, але були повернуті, а також до товарів, які не були продані кінцевому споживачеві;
- використання окремих частин або компонентів продукту в подальшому виробництві;
- повторне використання матеріалів, з яких був виготовлений продукт для подальшого виробництва подібних продуктів або для використання в іншій галузі.

Другий підхід частіше використовують в галузях промисловості, так як він вимагає певного технологічного втручання. Окремо виділяють підхід з відновлення активів, метою якого є відновлення якомога більшої економічної і екологічної цінності, тобто продаж використаних або непроданих на первинних ринках продуктів на ринки вторинної сировини. Основною діяльністю компаній вторинного ринку є закупівля товару з уцінкою і реалізація його різними способами.

Виходячи з даних заходів застосування реверсної логістики, можна виділити наступні основні функції [2]:

- маркетинговий інструмент стимулювання попиту або позиціонування компанії як соціально-відповідальної;
- аналітична функція - з'ясування і аналіз причин повернень, виявлення дефектів продукції і встановлення етапів, на яких продукція набула дефектів;
- контролююча функція - відбір продуктів, які дійсно підлягають поверненню, з тих, пошкодження яких сталося через неправильну експлуатацію, псування споживачем тощо;
- сортування, розміщення, розподіл - дослідження продукції і розподіл її на групи, відповідно до подальших заходів із відновлення вартості;
- відновлення вартості повернутих об'єктів - заходи з підготовки продукту до перепродажу або повторному використанню у виробничому циклі продукту, його частин або упаковки, що призводить до зменшення втрат від повернень в порівнянні з варіантом, коли повернутий продукт просто утилізується;
- утилізація, переробка продуктів, упаковки, які не підлягають перепродажу або повторному використанню;
- екологічна функція - відновлення вартості об'єктів або їх утилізація способом, який мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище;
- оптимізаційна - система реверсної логістики повинна бути побудована таким чином, щоб оптимізувати транспортні, тимчасові витрати на обробку повернень;
- організація відкликання продукції - специфічна форма реверсної логістики, коли повернення організовує сама фірма. Всі попередні функції здійснюються також і при організації відкликання, допомагаючи оптимізувати, прискорити процес, мінімізувати негативні наслідки використання неякісної продукції для споживача і для компанії.

#### **Література:**

1. Rogers Dr.DaleS, Tibben-Lembke Dr. Ronald S. Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices. Reno: University of Nevada, Centre for Logistics Management, 1998. P. 17
2. Сток Дж. Р., Ламберт Д. М. Стратегическое управление логистикой: Пер. англ.: 4-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

Дем'янюк Р. В.  
магістрант;  
Бояринова К. О.  
д-р екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЛОГІСТИЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Застосування інструментарію логістичного менеджменту на промислових підприємствах є запорукою ефективної реалізації процесів ресурсного забезпечення, постачання продукції та комунікаційних взаємовідносин як між підприємствами з різних сфер економіки, так і між підприємствами та споживчим сектором. Активізація логістичних сполучень та розуміння промисловими підприємствами необхідності розвитку цього напрямку економічної діяльності визначає ключову потребу удосконалення системи логістичного менеджменту промислових підприємств у сфері реалізації продукції підприємства.

Логістика є наукою про планування, контроль та управління транспортуванням, складуванням та ін. матеріальними і нематеріальними операціями, здійснюваними в процесі доведення сировини та матеріалів до виробничого підприємства, внутрізаводської обробки сировини, матеріалів і напівфабрикатів, доведення готової продукції до споживача відповідно до інтересів та вимог останнього, а також збереження та обробки відповідної інформації [1]. В силу зазначеного, система логістичного менеджменту вважається провідною ланкою не тільки розвитку промислового підприємства, але й основою його функціонування, забезпечення життєдіяльності та активності на ринку. Крім цього експортна діяльність промислових підприємств також залежить від рівня налагодження системи логістичного менеджменту, що формує основу для управління матеріальними та товаропотоками. Промислове підприємство має бути вмонтоване в загальну систему логістичних поєднань як окремо в межах регіону, держави, так і в площині міждержавних сполучень.

Загалом до функцій логістичного менеджменту належать [2]:

- своєчасне постачання відповідної кількості, якості, асортименту вантажів до місця їх споживання;
- управління запасами ресурсів;
- узгодження політики розподілу з політикою виробництва продукції;
- формування оптимальних розмірів партій поставок та переробки;
- якісне виконання всіх замовлень у встановлені строки тощо [2].

Вагомою функцією логістики є управління запасами ресурсів, виконання замовлень у встановлені терміни, особливо якщо промислове підприємство працює на основі ощадливого виробництва, або системи Just In Time. Тобто важливою особливістю функціонування промислового підприємства є управління матеріальним забезпеченням. Управління матеріальним забезпеченням виробничої діяльності промислових підприємств науковцями пропонується базувати на засадах інноваційної логістики і спрямовуватися на досягнення таких результатів [3]:

- забезпечення оптимальної організації всіх видів матеріальних запасів у сфері виробництва та обігу з метою досягнення безперебійності виробничих процесів та їх ритмічності;
- постійний моніторинг співвідношення «ціна – якість» необхідних матеріальних ресурсів з метою адаптації до кон'юнктури ринків виробничих ресурсів;
- оптимізація логістичних витрат з метою зниження собівартості одиниці продукції;
- вирішення проблем складування та зберігання матеріальних запасів;
- вибір між логістичним аутсорсингом та власним департаментом логістики з метою підвищення ефективності маркетингу [3].

Функції з позиції логістичного менеджменту промислового підприємства актуалізують питання щодо логістики у сфері постачання з підприємства до місць продажу або гуртовиків, укладання з ними угод на поділ ризиків постачання, приймання зобов'язань – з одного боку, а також питання щодо залучення третіх сторін – логістичних компаній – у ці процеси, координаційні процедури узгоджень між усіма сторонами реалізації логістичних операцій.

Наявність проблем неадекватності кваліфікованості та витратності впровадження логістичної системи на вітчизняних підприємствах формує передумову застосування аутсорсингу логістичних послуг. Зокрема це зумовлюється рядом факторів причин [4]:

- підприємства не цілком компетентні, і тому змушені використовувати аутсорсинг логістики, через недостатню підготовленість до формування й забезпечення функціонування МЛС;

– зростання інтенсивності конкурентної боротьби у всіх сферах економіки припускає необхідність досягнення найвищої ефективності всіх операцій, у тому числі й логістичних;

– на сучасному етапі розвитку бізнесу в Україні, для більшості підприємств характерно географічне розширення діяльності усередині країни й вихід на зовнішні ринки. У цих умовах забезпечити всі бізнеспроцеси, включаючи логістичні, підприємствам самотужки й власними коштами є важкодоступним;

– наявність тенденції розвитку світової економіки на основі встановлених довгострокових постійних партнерських зв'язків між підприємствами й провайдером логістики, які здатні надати логістичні послуги не тільки в рамках окремих країн, але й у світовому масштабі, що робить недоцільним для підприємств намагатися самостійно вирішувати проблеми логістики [4].

З урахуванням зазначених проблемних аспектів в сфері логістичного аутсорсингу набуває актуальності 4PL – системно-інтегрованого логістичного аутсорсингу. Така система передбачає співпрацю з компанією-підрядником або спільне підприємство з вантажовласником, яка є посередником між виробником і одним і більше її партнерами, при цьому 4PL провайдер має високу ступінь залученості в бізнес-процеси клієнта; він виступає як єдина сполучна ланка між клієнтом (наприклад, виробником) і різними провайдерами логістичних послуг, керує всіма процесами ланцюга поставок клієнта, включаючи кур'єрські, експедиторські та складські послуги [5]. У цьому ж контексті доречно і активізація використання 5PL провайдерів, система діяльності яких включає і використання Інтернет-маркетингу, інтернет-продажів з забезпеченням логістичної підтримки усіх транспортних операцій.

Як зазначають науковці, відмінною рисою логістичного управління є системний, цілісний підхід до організації та здійснення переміщень матеріалів і готових виробів на всьому шляху від виготовлення до кінцевого споживання [2]. Проте наявне питання і забезпечення внутрішньоорганізаційної логістики, особливо на великих підприємствах, або підприємствах, частини виробництва яких розміщено у різних регіонах чи навіть частинах місця локації. У такому разі підприємство має зорієнтуватися на власну внутрішню систему логістики, формувати власну систему реалізації логістичних операцій, поєднуючи її з операційними бізнес-процесами, технологією виробничих процесів. Успішне запровадження системи логістики на підприємстві потребує створення відповідної організаційної структури. Така структура має будуватись як на основі лінійно-функціональної структури, так і за дивізіональним принципом. У першому випадку в організаційну структуру підприємства мають включатись підрозділи на чолі, наприклад, начальника департаменту логістики з підпорядкуванням йому транспортної системи промислового підприємства. У другому випадку потрібно створювати розгалужену систему логістичних центрів з напрямом за місце розташуванням, продуктовим асортиментом тощо.

Серед новітніх інструментів впровадження та налагодження логістичної системи промислових підприємств доцільно відзначити реінжиніринг логістичного процесу, новітні методи проектування та управління ланцюгами постачання. Крім цього актуалізуються питання впровадження відповідних інформаційних технологій логістичної підтримки діяльності промислових підприємств у межах розвитку «Індустрії 4.0». Знову ж таки потребує активнішого застосування система із установленою періодичністю поповнення запасів до постійного рівня, що забезпечить ефективне керування запасами на промислових підприємствах.

Таким чином, логістичний менеджмент є важливим інструментом у забезпечення функціонування та розвитку промислового підприємства. Його впровадження потребує комплексу дій та прийняття відповідних рішень керівництвом: починаючи від створення організаційної структури, з включенням логістичних підрозділів до використання новітніх методів забезпечення існування системи логістичних операцій, ланцюгів постачання, а також залучення у ці процеси зовнішніх контрагентів через укладання угод та логістичний аутсорсинг. При цьому усі дії мають бути спрямовані на забезпечення функціонування логістичного ланцюга «постачання-виробництво-збут» у межах логістичної системи промислового підприємства.

#### **Література:**

1. Лукинський В. С. і ін. Логістика автомобільного транспорту. Концепція, методи, моделі. М.: Финансы и статистика, 2000. 198 с.
2. Федькович І. В. Удосконалення логістичної діяльності на підприємстві. *Економіка та держава*. 2018. № 1. С. 111–113.
3. Нижник І. В. Логістика в менеджменті промислових підприємств: теорія та практика застосування. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 5(1). С. 31-34.
4. Дорошкевич Д. В. Інтеграція України в систему функціонування міжнародних логістичних систем. *Культура народів Причорномор'я*. 2014. № 274. С. 148-153.
5. 3PL или 2PL, 1PL и 4PL – Что Это за Звенья Цепи Поставок, и Для Чего Они Нужны? SupplyChains: вебсайт. URL: <https://supplychains.ru/2014/05/28/pl-who-are-they/> (дата звернення 31.03.2020).

**Дорош В. О.**  
*студент;*  
**Луценко І. С.**  
*канд.екон.наук, доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **РИНОК АУТСОРСИНГОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ**

Сучасні умови соціально-економічного розвитку України та соціально-економічної кризи, яка поступово накриває нашу країну через бізнесову паузу, що викликана карантинном, на нашу думку, призведе в подальшому до загострення конкурентної боротьби за споживача. В таких складних умовах цінова конкуренція буде надзвичайною і для того, щоб скоротити ціну на товари необхідно буде постійно оптимізувати собівартість продукції, шукаючи ефективні та сучасні інструменти. Одним з таких інструментів – є логістика. Прагнучі оптимізувати відповідні витрати бізнесу, підвищити рівень лояльності клієнтів, отримати стратегічні переваги над конкурентами, управлінці все частіше вдаються до підвищення ефективності логістики по всьому ланцюгу поставок. А роль логістичних операторів в цих процесах просто колосальна, адже найлегший спосіб зменшити свої сукупні витрати – це віділити найзатратніші процеси та передати їх виконання аутсорсинговим підприємствам.

Аутсорсинг – це цілеспрямоване виділення деяких бізнес-процесів та делегування їх реалізації іншим виконавцям. Термін «аутсорсинг» в теорії управління з'явився у 80-х рр. минулого століття. Однак, явище що описується цим терміном зовсім не нове. Аутсорсинг був дуже поширений в період розвитку ремісництва аж до XVIII ст. Після промислової революції на ринку домінували великі підприємства і аутсорсинг відійшов на другий план [1, с.37]. З розвитком маркетингової концепції «створити або купити» (сутність цієї стратегії полягає в тому, що «жорстка» вертикальна маркетингова інтеграція передбачає самостійне створення підприємством каналів розподілу за рахунок нових капіталовкладень і/або поглинання інших підприємств; а «гнучка» вертикальна маркетингова інтеграція – «купівлю» послуг субпідрядників), виникають умови для відродження аутсорсингу, але вже на новому сучасному рівні.

В середньому в Європі 40-50 % функцій таких галузей як роздрібна торгівля, фармацевтика і медицина, інформаційні технології, хімічна промисловість передаються логістичним підприємствам ( в автомобільній промисловості цей показник доходить до 80-90 %). На логістичні послуги європейські підприємства щорічно витрачають близько 200 млрд. євро.

Для багатьох підприємств контрактна логістика це скорочення витрат, зниження собівартості продукції і як головний результат – отримання конкурентних переваг. Іншими словами, це концентрація всіх ресурсів на тому виді діяльності, який є основним для підприємства і передача допоміжних функцій професійному партнеру [1, с. 46]. Це може бути ІТ-аутсорсинг – програмування, створення веб-ресурсів, розробка, супроводження програмного забезпечення, обслуговування техніки сторонніми спеціалізованими підприємствами; виробничий аутсорсинг – передача ділянок власного виробництва стороннім виробникам, такий різновид аутсорсингу може плануватися ще на етапі організації виробництва, прикладом цього різновиду аутсорсингу може бути рекламні агенції, які використовують потужності типографій або будівельне підприємство яке на різних етапах свого бізнес-процесу передає виконання архітектурно-проектних, монтажних робіт стороннім виконавцям; аутсорсинг бізнес-процесів (власне аутсорсинг) – передбачає передачу підприємству- виконавцю окремих бізнес-процесів, які не є для підприємства основними: управління персоналом, бухгалтерський облік, реклама, маркетинг та логістика.

Застосування аутсорсингу дозволяє підприємствам:

- сфокусувати увагу на основному виді діяльності;
- знизити потреби в капіталовкладеннях;
- скоротити сукупні витрати;
- отримати сервісні послуги;
- гнучко реагувати на зміни ринку;
- оптимізувати штатний розклад.

Якщо проаналізувати український ринок аутсорсингових послуг, то на сьогоднішній день, в сфері логістики працюють близько 35 великих компаній [2, с. 4].

В Україні в основному надаються транспортно-експедиційні послуги та послуги складування, надання інших логістичних послуг поки що не дуже розповсюджено. Але не всі підприємства в Україні на сьогоднішній момент готові користуватися послугами професіоналів, наприклад, у сфері складської логістики. Через занадто високу вартість логістичних послуг (вартість цих послуг складає приблизно 15 – 25% від вартості товару) більшість підприємств шукає альтернативні рішення на протипагу

аутсорсингу. Більшість автотранспортних компаній в Україні надають якісні послуги, конкуренція тут набагато вища, ніж в сегменті складських послуг, і тому їх вартість більш-менш прийнятна [3, с. 144].

Сьогодні ринок логістики України знаходиться на етапі стабілізації. Він стає більш цивілізованим, відкритим і професійним. Компанії-учасники зацікавлені в розвитку свого бізнесу і бізнесу клієнта. З 2017 року на ринку чітко простежується тенденція до зростання. Основною причиною стало підвищення попиту з боку роздрібною торгівлі та середнього і малого бізнесу, адже більшість компаній стала розуміти, що майбутнє за логістичним аутсорсингом. Зростання попиту орендарів спостерігалось переважно в об'єктах під управлінням логістичних операторів. Зокрема, у 2017 році група логістичних компаній ZAMMLER розширила орендовані складські площі на 12 500 кв. м, у зв'язку із співпрацею із новими клієнтами. Знаковою угодою в сегменті складів логістичних операторів стала оренда Metro C&C 14 000 кв. м в складському комплексі FM Logistic у 1 півріччі 2017 року. В сегменті оренди тенденція до розширення існуючих площ також стала більш очевидною на ринку [4]. Частка валового поглинання переважно складалася з переїздів, тому угоди з розширення склали близько 48 000 кв. м. в загальному обсязі, причому саме логістичні оператори із долею в 76% домінували в структурі даних угод. Також серед угод з оренди необхідно відзначити розширення національного логістичного оператора «НП Логістик», який додатково орендував 8 600 кв. м у складському комплексі Omega II. Такі логістичні оператори як Kuehne+Nagel та Rhenus орендували до 5000 кв. м кожен у складських комплексах FIM Serviceta WestGateLogistics [3]. Загалом, при характеристиці сучасного стану ринку логістичних провайдерів в Україні серед компаній які надають широкий спектр послуг можна виділити лише незначну кількість учасників, причому, четверо з них це компанії з іноземним капіталом і лише одна національна.

Компанія «ZAMMLER Україна» вважається дуже крупним гравцем на ринку адже надає повний спектр логістичних послуг, а саме:

- транспортні перевезення;
- складська логістика;
- фулфілмент;
- митно-брокерські послуги;
- експертно-імпортні послуги [4].

В розвинутих країнах аутсорсинг вже став невід'ємною складовою сучасної логістики. Скільки необхідно часу на формування нового підходу до ведення бізнесу в Україні, спрогнозувати дуже важко, але при цьому обов'язково треба враховувати світові тенденції розвитку логістики і безпосередньо аутсорсингу. В Україні само існування ринку логістичних послуг має визначатися розвитком аутсорсингу. В цьому їх основна перевага, адже для більшості компаній логістика не є основним видом діяльності, хоч в сьогодні без логістики неможливо уявити сучасний бізнес-процес.

Згідно даних Світового банку Україна загалом за 2014-2018 рік втратила близько 50 позицій в індексе ефективності логістики, цей індекс є одним з інструментів порівняльного аналізу логістичних можливостей країни у різних профілях галузі. Рейтинг базується на всесвітньому опитуванні операторів на місцях (глобальних експедиторів та експрес-перевізників) та кількісних даних щодо ефективності ключових складових всього логістичного ланцюга. В основному рейтинг формується за таким параметрами [5]:

- ефективність роботи митниці
- розвиток логістичної інфраструктури
- якість логістичних послуг
- обсяг і участь у міжнародних морських перевезеннях [5].

Всього рейтинг включає п'ять напрямків, за якими проведені дослідження. У розділі «митні процедури» Україна набрала 2,49 бала, по інфраструктурі - 2,22 бала, по міжнародному транспортуванню вантажів - 2,83 бала, по логістичній компетентності - 2,84 бала, з відстеження вантажів - 3,11 бала, по своєчасності доставки - 3,42 бала. Чим вище бал, тим сильніші позиції в країни в даній категорії [5].

Тому, задачі стоять великі не тільки перед українським бізнесом, а в першу чергу перед державою – створити нормальну, ефективну, сучасну інфраструктуру логістики. На який можна буде покращувати ефективність використання логістики.

#### Література:

1. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж-Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. В. Денисов. – Д.: Баланс Бизнес Букс, 2007. 260 с.
2. Шматок О.В. Географія та туризм. *Логістика в Україні*. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/> (дата звернення 29.03.2020).
3. Баленко И. Адепты логики. *Бизнес*. 2006. № 22 (697). С. 144
4. Офіційний сайт компанії ЗАМЛЛЕР Україна - <https://www.zammler.com.ua/ua/zammler-lider-sered-skladskih-operatoriv-ukrayini/>(дата звернення 29.03.2020).
5. Світовий банк LPI UA - <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> (дата звернення 29.03.2020).



## ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

На сьогодні проблеми логістики залишаються актуальними, адже успішне функціонування будь-якої організації та її конкурентоспроможність безпосередньо залежать від грамотної взаємодії усіх підсистем підприємства, у тому числі і логістичної. Введення карантину через пандемію змусило економіку переналаштуватися на інший режим роботи. Проте є сфери (зокрема, медицина, виготовлення та реалізація товарів першої необхідності), які не можуть повністю перейти у дистанційний режим. Повністю віртуалізуватися поки що не може і логістика. Поряд із переходом на максимально можливий дистанційний режим роботи, продовжує здійснюватися доставка вантажів, персональних замовлень споживачів, що актуалізує проблеми пошуку шляхів удосконалення логістичної діяльності підприємств.

Логістика об'єднує постачання, зберігання, виробництво та збут в один процес. При цьому функції логістики на підприємстві включають в себе аналіз потреби в матеріальних ресурсах для забезпечення потреб виробництва, прогнозування попиту на продукцію, збір даних про потреби ринку. Логістика на підприємстві також має розглядати питання оперативного планування, що має на увазі скорочення запасів при належному рівні виробничої і збутової ефективності підприємства [1-4]. В Україні і за кордоном існують різні інститути, мета яких – застосування наукового потенціалу логістики на практиці. Наприклад, в США працює Американське товариство транспорту і логістики, в Великобританії - Інститут логістики та управління дистрибуцією, в Іспанії - Центр логістики тощо.

Логістична діяльність підприємства - це частина управління ланцюгом поставок, яка планує, впроваджує та контролює ефективний прямий та зворотний потік зберігання товарів, послуг та пов'язаної з ними інформації між точкою походження та точкою споживання з метою задоволення потреб клієнтів [5, с. 54]. Логістичну діяльність підприємства можна також розглядати і з точки зору реалізації основних логістичних процесів — координації: діяльності з оперативно-календарним планом постачання сировини, матеріалів та напівфабрикатів; транспортно-складські роботи з предметами постачання; діяльності з планом фізичного розподілу під час виробництва продукції; внутрішньозаводським переміщенням матеріалів, сировини, запчастин та готової продукції; завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортно-складські роботи з незавершеного виробництва тощо; господарської діяльності з планом маркетингу під час реалізації продукції, прогнозування попиту, сервісним обслуговуванням, оперативно-календарним плануванням, обробленням замовлень клієнтів, складськими і транспортними роботами [4, с. 74].

Основними видами логістичної діяльності є: постачання та закупівлі; зовнішнє і внутрішнє транспортування; складування; управління запасами; комплектування замовлень; вантажопереробка; управління фізичним розподілом; зворотна дистрибуція (управління реверсивним матеріальним потоком); вибір місця розміщення логістичної системи; логістичні комунікації.

Основна концепція логістики є досить простою, хоча її впровадження у реалії функціонування промислових підприємств може здаватися все складнішим. Особливості поводження з матеріалами, транспортування, управління запасами, упаковки та складування стають все більш технічними, а крім того всі ці особливості потрібно інтегрувати в єдине узгоджене середовище. Для цього потрібно отримати точну інформацію від кожної окремої функції. У даний час найефективнішим способом отримання та збору цієї інформації є комп'ютерне програмне забезпечення, а наука про координацію різних функцій відома як управління логістикою. Терміни управління логістикою та управління ланцюгами поставок часто використовуються взаємозамінно, хоча точніше управління логістикою - лише одна складова управління ланцюгом поставок [2, с. 32].

Логістична діяльність є досить важливою складовою на всіх підприємствах. Процес організації логістичної діяльності є складним та потребує чималих зусиль зі сторони керівництва. Саме організація логістичної діяльності повинна охоплювати всі гілки кожного підприємства та мати тісний взаємозв'язок із ними. З кожним роком організація логістичної діяльності набуває нових обертів та в значному розумінні автоматизується. Стрімкий розвиток та запровадження інформаційно-комунікаційних технологій перетворює усі економічні процеси підприємства у своєрідну ланку визначення та виконання завдань. Цифровізація зумовлює появу інших спеціалістів, таких, що можуть працювати у режимі смарт-завдань, цільових бізнес-схем тощо. Враховуючи цифрові трансформації

країн, починають з'являтися нові особливості розвитку логістики, зокрема більшість з них пов'язано із інтеграцією даних.

Так, перший напрям, який може значно удосконалити логістичну діяльність підприємств є використання великих даних – Big data. Дослідження підтверджують, що 98% з РІ компаній і 93% вантажовідправників вважають, що прийняття рішень на основі управління великими даними є надзвичайно важливим для ланцюгів постачань. За даними звіту Big Data Executive, впровадження нових рішень відбувається у 44% випадків, витрати підприємства скорочуються у середньому на 49%. Великі дані певним чином змінюють бізнес-моделі підприємств, спрощуючи прогнозування попиту, оптимізуючи маршрути, надають можливість управляти ризиками та використовувати прогнозну аналітику. Проте, використання big data є і великим викликом для логістичної індустрії, оскільки варто відмовлятися від традиційних підходів до ведення логістичних процесів у паперовому вигляді; відсутності співпраці; недостатньому рівні прозорості операцій тощо. Також можливим є розпорошення даних внаслідок відсутності зв'язків із зацікавленими сторонами, низькій якості даних, відсутності інтеграції та захисту даних [3].

Другий напрям – хмарна логістика та логістичні платформи ланцюгів постачань. Натепер хмарна логістика набуває все більшої популярності. Більше половини постачальників логістичних послуг вже використовують хмарні сервіси. Все більше послуг логістики стає доступними малим підприємствам, яким не потрібно витрачатися на пошук ефективних комплексних ІТ-рішень. Тепер можна платити лише за конкретну послугу, яка буде надана у конкретний період часу. Такі сервіси як Shipwire і Freightly надають хмарні системи управління транспортом в режимі реального часу. Існує багато провайдерів аналітичних платформ ланцюгів постачань, що задовольняють потреби в аналітичних даних різних компаній. Наприклад, Transmetrics пропонує послуги щодо оптимізації даних для внутрішнього транспорту. Для морських перевезень розповсюджені Xeneta та CargoX. Youredi задовольняє потребу одного з найбільших рітейлерів у даних з авіаперевезень, що дає можливість йому забезпечити точність доставки [3].

До третього напрямку можна віднести інтернет речей. За прогнозами аналітиків, цей тренд здатен принести більш ніж 1,9 трлн дол. у найближчі три роки. «Розумні» авто збирають дані переміщення і час простою для оптимального планування маршруту, тим самим знижують витрати на технічне обслуговування. Наприклад, компанія DHL має склади, підключені до IoT, завдяки чому вона отримує інформацію про статус вантажівок, маршрути та місцезнаходження, досягаючи таким чином прозорості складських процесів. Поряд із цим, IoT може також відстежувати температуру та вологість повітря, що для деяких товарів є вкрай важливим (ліки, продукти харчування) [3].

Отже, слід зробити висновки, що удосконалення логістичної діяльності вкрай важливими є наявність та використання підприємством сучасних інформаційних технологій та платформ, а також оптимальних моделей управління, що необхідні для оптимізації руху товарів та послуг, ресурсів та інших об'єктів. З появою нових платформ, систем, та інформаційних технологій стає можливим розроблення різних математичних методик спрощення логістичних завдань та їх практична реалізація.

#### **Література:**

1. Амітан В. Н., Ларіна Р.Р., Пілюшенко В.Л. Логістизація процесів в організаційно-економічних системах. Донецьк: ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2013. 73 с.
2. Васелевський М., Білик І., Дейнега О., Крикавський Є., Якимишин Л. Економіка логістичних систем: монографія. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2018. С.534–549.
3. Пять основных технологий для цифровой трансформации в логистике. URL: <https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuchovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-v-logistici/> (дата звернення 30.03.2020).
4. Клімова І. Г. Проблеми та передумови використання логістики в Україні. *Держава та регіони*. 2016. № 3. С. 143—147
5. Коніщева Н. Й., Трушкіна Н.В. Управління логістичною діяльністю промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2005. № 1 (27). С. 114—124.

## **ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У ЛАНЦЮГАХ ПОСТАВОК: СУТНІСТЬ ТА ПЕРЕВАГИ**

Сьогодні на етапі сучасного економічного розвитку актуальною є інтеграція логістичної діяльності підприємств. Безліч теоретичних розробок провідних економістів цього напрямку зараз відкріплюються практикою багатьох керівників. Управління потоковими процесами визнає ефективність та необхідність інтеграції функцій логістики при прийнятті рішень.

Дослідники у цій сфері привертають увагу на доцільність логістичних інтеграцій. Перевагою є: покращення формування тактичних і стратегічних цілей та методів їх дослідження; зростання ефективності розробки альтернативних варіантів для виконання завдань в управлінні та в плануванні ефективності виробничо-господарської діяльності; підвищення ефективності оцінки вирішуваних завдань управління з метою вибору найкращого варіанта; забезпечення глибшого та достовірнішого прогнозування; підвищення ефективності контролю та аналізу діяльності шляхом охоплення усіх ланок матеріальних та грошових потоків [1, с. 141].

Заслужують на увагу думки зарубіжних авторів Д. Бауерсток та Д. Клосс, які зазначають, що для того, щоб отримати максимальні вигоди від логістики, усі її логістичні ланки повинні працювати шляхом інтеграції, і акцентують увагу на тому, що «коли логістичні операції у значній мірі інтегровані і утворюють ключову сферу компетентності, вони служать джерелом стратегічних переваг. Впевненість у тому, що інтеграція системи забезпечує значно більші результати діяльності, ніж результати управління окремими функціями, складає осново-визначальну парадигму логістики» [2, с. 47].

На сьогодні логістику потрібно розглядати як діяльність, яка в основі містить об'єднання функцій, пов'язаних із просуванням потокових процесів та надає можливість оптимізації у відповідності до вимог споживача та виробника, удосконалюючи усі процеси управління та розвитку підприємства як відокремлених суб'єктів господарювання, так і їх взаємодію на міждержавному, національному та регіональному рівнях. Отже, інтеграція логістичних функцій дає цілісний погляд на елементи процесу створення вартості.

У контексті концепції управління ланцюгами поставок інтеграцію розглядають як процес взаємної дії усіх учасників ланцюга поставок, спрямований на досягнення головних цілей, поглиблюючи та розширюючи господарські відносини шляхом спільного використання ресурсів компаній, об'єднання їх капіталів та утворення сприятливих партнерських зв'язків для того, щоб здійснювати спільну підприємницьку діяльність.

Розрізняють внутрішню і зовнішню інтеграцію ланцюга поставок. Внутрішня інтеграція – це сукупність усіх логістичних процесів, що відбуваються у межах певного підприємства. У логістиці метою використання інтегрованого підходу є об'єднання окремих функціональних підрозділів та їх учасників під час створення єдиної логістичної системи.

Таке об'єднання функціональних відділів і їх учасників доповнюється взаємодією обраної компанії з її бізнес-партнерами, як-от постачальники сировини, посередники та кінцевими споживачами готової продукції, які загалом визначають зовнішню інтеграцію (рис. 1).

Суб'єкти логістичної інтеграції отримують переваги, які виражаються у швидкій реакції на зміну кон'юнктури ринку; скороченні витрати шляхом їх раціональної структуризації і підвищенням доходів; концентрації підприємства на пріоритетні галузі спеціалізації; забороні дублювання логістичних операцій та залученні до співпраці надійних партнерів. Одною з основних практичних проблем, з якою стикається підприємство є управління логістичними процесам ланцюгів поставок, які складаються з декількох бізнес-партнерів. Компанії бояться розширювати свій ланцюг поставок через можливу втрату контролю над усім процесом у майбутньому через передачу інформації партнерам та постачальникам. Але існує багато переваг на основі співпраці компаній.

Існує безліч способів організації співпраці підприємств, одним з яких є стратегічні союзи. Вони забезпечують формування взаємовідносин між бізнес-партнерами шляхом довгострокових зобов'язань, що передбачають взаємну вигоду. Партнерство в поставках – це різновид стратегічних союзів. Аналітики зробили висновки, що перевагами таких відносин взаємозалежності є [3, с. 79]:

- тісна взаємодія господарських суб'єктів на всіх рівнях;
- позитивне ставлення щодо союзу усіх співробітників, зокрема менеджерів вищої ланки;
- визначення загальної культури бізнесу, цілей і завдань;
- відкритість і взаємна довіра;
- формування довгострокових зобов'язань;
- обмін інформації, досвідом, підходами до планування та управління;

- готовність до спільного вирішення виникаючих проблеми і усунення розбіжностей;
- вираження прагнення до постійного вдосконалення всіх виконуваних операцій;
- спільне розроблення продуктів і процесів;
- забезпечення гарантованої надійності та високої якості товарів і послуг;
- укладення угоди за витратами і прибутку з метою справедливого та конкурентоспроможного ціноутворення;
- нарощування спільного бізнесу.

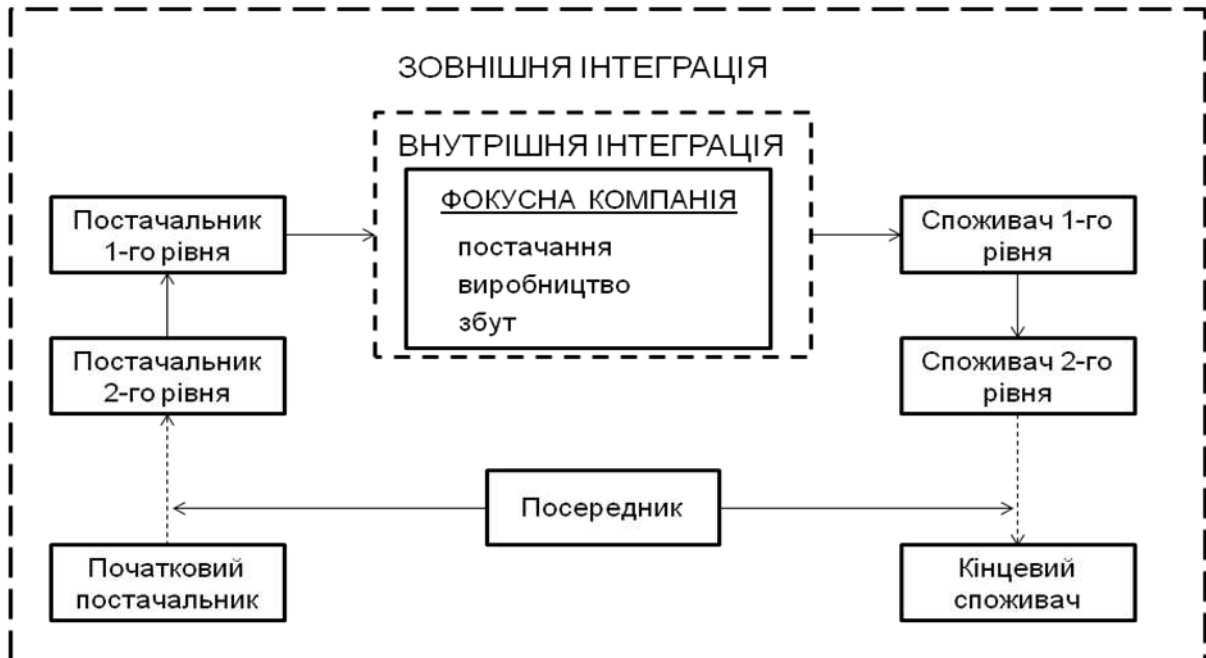


Рисунок 1 - Інтеграція ланцюга поставок

Джерело: [3, с. 79]

Показник так званої «логістичної зрілості» вважають основним критерієм у прийнятті рішень щодо інтеграції логістичної діяльності у ланцюгу постачань. Він показує на скільки підприємство готове до інтеграції з використанням таких параметрів: показник якості, співпраця з постачальниками, технологічний процес, інтеграція функцій логістики, мобілізація співробітників, стратегічне планування, інтегрована система інформації, співпраця з клієнтами [4, с. 317].

Компанія у зовнішньому середовищі може успішно функціонувати тільки тоді, коли вона зможе залучати своїх споживачів та постачальників до інтеграції та з умовою, що ця інтеграція буде здійснюватися на засадах управління логістичним ланцюгом [2, с. 55]. Важливим для підприємства є визначення та дотримання параметрів, які забезпечують необхідний результат інтеграції

Кількість та склад бізнес-процесів, які необхідні та досягнення певного комерційного результату визначаються усіма учасниками ланцюга поставок. Однак лише при правильній побудові ключових бізнес-процесів від кінцевого споживача до початкового постачальника та при дотриманні цільових установок досягається реальна інтеграція бізнес-процесів. Такими установками можуть бути:

- управління взаємовідносинами з постачальниками для задоволення власних потреби в сировині і матеріалах, які необхідні для забезпечення безперервного функціонування технологічного і комерційного процесів;
- швидка реакція на ринкову кон'юнктуру шляхом контролю виробничої та логістичної потужності;
- підвищення рівня обслуговування споживачів та взаємодії з ними;
- збільшення рівня вчасно виконаних замовлень та зменшення кількості прорахунків;
- мінімізація часу на шлях від створення до комерційного використання продукту.

Використання цих установок допоможе здійснити інтеграцію бізнес-процесів та дозволить застосувати методи обґрунтування, прийняття оптимальних рішень в управлінні ланцюгами поставок.

#### Література:

1. Стаханов В.Н., Украинцев В.Б. Теоретические основы логистики: Ростов н/Д: Феникс, 2001. 160 с.
2. Бауэрсокс Д. Клосс Д. Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. 2-е изд: пер. с англ.: М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 640 с.
3. Уотерс Д. Логистика. Управление ланцюгом поставок: пров. з англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 79 с.
4. М. Василевський, І. Білик, О. Дейнега. Економіка логістичних систем: Видавництво Нац. ун-ту «Львівська політехніка»: Львів, 2008. 596 с.

Науковий керівник: к.е.н., доц. Луценко І.С.

### ВИКОРИСТАННЯ ОЗЕР ДАНИХ ЯК СКЛАДОВА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

Сучасний світ змінюється кожної хвилини внаслідок всеохоплюючих процесів цифрової трансформації. На сьогодні жодна сфера господарської діяльності не може обійтись без впровадження та використання інформаційно-комунікаційних технологій. Постійне зростання обсягів масивів інформаційних даних призводить до певних ускладнень з їх зберіганням, обробкою, аналізом, і, як наслідок, використанням. Логістична діяльність, яка є сполучною ланкою між багатьма учасниками господарсько-економічних відносин, особливо в епоху Індустрії 4.0., та постійно використовує значні обсяги різномірної інформації, не є виключенням. Тому пошук рішень, які дозволять якщо не повністю вирішити, то хоча б істотно спростити процеси зберігання, обробки, аналізу та використання інформації логістичних компаній, набувають особливої актуальності.

Транспортно-логістичні компанії та логістичні відділи підприємств, зазвичай накопичують велику кількість різномірної інформації за своєю формою, змістом та джерелом походження. Після обробки та аналізу, інформацію використовує керівництво для прийняття управлінських рішень. Чим більшою є компанія – тим більшими є масиви даних, що потребують зберігання та обробки. «Big Data» або «великі дані» використовуються для організації, зберігання та аналізу неструктурованої інформації. В сучасному світі велика кількість компаній збирає надзвичайно великі обсяги інформації про своїх споживачів, клієнтів, покупців, визначає їх вподобання з метою формування індивідуалізованої пропозиції та максимізації рівня їх задоволеності. Транспортно-логістичні компанії збирають дані з датчиків на транспортних засобах, вантажах, обладнанні, переносних пристроях, дані про місцезнаходження транспортних засобів в режимі реального часу, інформацію про затори на дорогах, дані з мобільних додатків, інформацію від відправників та отримувачів вантажів тощо. Усі ці дані потрібно зберігати та обробляти.

Станом на 2018 рік в Україні всього було зареєстровано 1839672 суб'єктів господарювання, з яких 90591 – працюють у сфері транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності. У табл. 1 представлено інформацію щодо загальної кількості вітчизняних підприємств та, зокрема, транспортно-логістичних підприємств, які здійснюють аналіз «великих даних».

Таблиця 1 – Аналіз «великих даних» на підприємствах за видами економічної діяльності у 2018 році, (од.)

	Кількість підприємств, що проводили аналіз «великих даних», отриманих із				Кількість підприємств, на яких аналіз «великих даних» проводили	
	даних свого підприємства, отриманих зі смарт-пристроїв або датчиків	геолокаційних даних, отриманих із портативних пристроїв	даних, сформованих із соціальних медіа	інших джерел	працівники підприємства	зовнішні постачальники послуг
<b>Усього, зокрема</b>	<b>2917</b>	<b>1697</b>	<b>1600</b>	<b>2974</b>	<b>5256</b>	<b>2023</b>
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	283	260	87	215	471	207

*Джерело: [1]*

Отже, лише близько 0,15% від загальної кількості підприємств здійснюють аналіз «великих даних», що є дуже малим показником. Для аналізу переважно використовуються власні дані, отримані зі смарт-пристроїв або датчиків та дані з інших джерел. Більша частина підприємств проводить аналіз власними силами, не залучаючи до цього процесу зовнішніх постачальників послуг. Що стосується безпосередньо транспортно-логістичних підприємств, то близько 0,3 % з них використовують аналіз «великих даних». За структурою джерел даних та їх оброблення, то для транспортно-логістичних підприємств зберігаються загальні тенденції по підприємствах в цілому.

Зберігання даних сьогодні більшість компаній здійснює у спеціальних сховищах даних. Проте, щоб дані були розміщені в сховищі, вони повинні бути для цього підготовленими та перетвореними. Що ж стосується озер даних, то сюди вони, зазвичай, завантажуються у тому форматі та вигляді, у якому їх було отримано з джерела інформації. Це є однією з їх ключових відмінностей від сховищ даних.

«Озеро даних» (Data Lake) - це елемент інфраструктури Big Data, сховище великого обсягу структурованих і неструктурованих даних, генерованих або зібраних однією компанією або державною установою, а також спосіб організації великих обсягів різноманітних даних, одержуваних з різних джерел. Дані в озерах зберігаються, як правило, в несистематизованому вигляді. Проте, вони дозволяють працювати з різноманітними типами даних, такими як неструктуровані, напівструктуровані і складноструктуровані. Озера даних можуть знаходитися на серверах самої компанії або в хмарному сховищі. Доступ до даних мають, зазвичай, усі працівники компанії. За прогнозом компанії Markets and Markets, у період 2019-2024 рр. ринок озер даних може зрости із \$ 7,9 млрд. до \$ 20,1 млрд. із річним темпом росту 20,6%. Сьогодні озера є необхідною частиною будь-якої корпоративної інфраструктури Big Data. Одне з призначень озера даних полягає в тому, щоб дані з'явилися там якомога швидше. Це особливо актуально для компаній, що працюють з оперативною звітністю, аналітикою та бізнес-моніторингом, адже наявна можливість швидко отримати найсвіжіші дані [2, 3].

Озера даних, як і сховища даних, мають свої переваги та недоліки (табл.2), і тут вже керівництво компанії повинно вирішувати, що є більш важливим для її функціонування. Проте, використання одного репозиторію даних не виключає можливості використання іншого.

Таблиця 2 – Ключові переваги та недоліки озер даних

№	Переваги	Недоліки
1	Можливість зберігати необроблені, неструктуровані дані з різних джерел	Неструктурованість даних може ускладнювати вилучення цінної інформації
2	Доступність для широкого кола користувачів	Низький рівень захищеності інформації
3	Відносно дешевий спосіб зберігання	Довготривалий процес аналізу внаслідок неструктурованості даних
4	Швидкість оновлення та отримання даних	

*Джерело: складено автором*

Розглядаючи можливості та напрями використання озер даних транспортно-логістичними компаніями, можна виокремити такі [2, 4]:

- Цифровий ланцюг поставок. Аналіз поточних даних, що здійснюється на базі озера даних, дозволяє візуалізувати, розглядати, аналізувати і прогнозувати потоки даних в режимі реального часу, що в результаті надає можливість створювати «цифрових двійників», тобто точні віртуальні відображення фізичної реальності в міру її виникнення.

- Внутрішня інформація. У виробничій компанії це, можуть бути, дані з цехів, інформація про відвантаження і відомості про виставлені рахунки. Озеро даних допомагає зібрати всі ці дані разом і працювати з ними так само, як з файлами.

- Інтернет речей. У деяких компаніях інтернет речей генерує нові джерела даних практично щодня. І звичайно, у міру їх диверсифікації створюється все більше даних, оскільки численними датчиками оснащується найрізноманітніше обладнання. Наприклад, кожен залізничний вантажний потяг або вантажне транспортне судно забезпечені величезним числом датчиків. Це дозволяє відстежувати транспортний засіб в просторі і часі і контролювати його роботу. З таких джерел надходить безліч різноманітної інформації, і озеро даних служить сховищем всіх цих даних.

Варто зазначити, що будь-які цифрові трансформації потребують значних інвестицій як в технології, що повинні покращити, прискорити та оптимізувати бізнес-процеси, так і в людей які будуть з ними працювати. Проте, результат від їх впровадження спроможний забезпечити істотні конкурентні переваги компанії на довгострокову перспективу.

#### **Література:**

1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах у 2018 році. *Державна служба статистики України*: веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

2. Пивоваров А. Что кроется в глубинах озер данных. *Икс Медиа*: веб-сайт. URL: <http://www.iksmidia.ru/articles/5587913-Chto-kroetsya-v-glubinax-ozер-danny.html> (дата звернення 29.03.2020).

3. Что такое «озера данных» и почему они должны быть чистыми? *About Data*: веб-сайт. URL: <https://aboutdata.ru/2017/06/01/data-lakes/> (дата звернення 29.03.2020).

4. Верстрепен С. Какой будет следующая революция в управлении цепями поставок – от аналитики больших данных к цифровым двойникам? *Logist.FM*: веб-сайт. - URL: <https://logist.fm/publications/kakoy-budet-sleduyushchaya-revolyuciya-v-upravlenii-cepями-postavok-ot-analitiki> (дата обращения 29.03.2020).

Левус Я. О.  
студент;  
Нагорна І. І.  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

Особливості ведення транспортно-експедиційної діяльності в сучасних умовах є актуальним зважаючи на ті умови і обмеження в яких знаходяться зараз, як підприємства так і звичайні фізичні особи. Наразі, в умовах пандемії, спостерігається висока потреба в певній категорії товарів зокрема це товари першої необхідності, медичні товари та сировина для функціонування стратегічно важливих виробництв. Якщо призупиниться транспортування цих речей то буде неможливо забезпечити повноцінно життєдіяльність країни як політичного утворення, так і країни як суспільства - тобто її громадян.

Безперервне функціонування транспортних компаній зокрема експедиційних що надають послуги по перевезенню вантажів є однією з базових функцій що має забезпечити держава у такому положенні. Адже без послуг транспортування дуже великий ризик, фактично, економічного колапсу України - більшість виробництв, що не мають власного транспорту не матимуть змоги збувати свій товар, а підприємства-споживачі не зможуть його закуповувати. Таким чином, ризикує стати банкрутом і виробник, і споживач на загальнодержавному рівні. А це в свою чергу призводить до скорочення податкових надходжень у місцеві бюджети, скорочення робочих місць та брак відповідної продукції на ринку. На рис. 1 представлено більш детально основні потреби, які сформувалися на сьогодні в транспортно-експедиційній діяльності та їх взаємозв'язок.



Рисунок 1 – Структура основних потреб в транспортно-експедиційній діяльності  
Джерело: розроблено автором на основі [3]

В сучасних ринкових умовах ми можемо спостерігати, що товаром для клієнта стає не тільки матеріальна продукція, що фізично досяжна, але й послуга. В тому числі і логістична – перевезення. При цьому цінність такого товару визначається його здатністю скоротити витрати клієнта, або ж оптимізувати діяльність. Це напряму відноситься в тому числі і до такого товару, як експедиторська послуга [1, с. 9].

Щодо проблем у функціонуванні транспортно-експедиційних підприємств було опубліковано багато досліджень як українських, так і зарубіжних науковців. І.О. Майорова та О.С. Нечепуренко виділили «слабку взаємодію між підприємствами транспорту і споживачами їх послуг; низький рівень інформаційного забезпечення учасників перевізного процесу; значні прості вантажних одиниць (контейнерів) у вузлових пунктах в очікуванні обслуговування підприємствами транспорту; недосконала система документообігу, тощо» [2, с. 100].

Відносно проблем з інформаційним обміном Нагорний Є.В. влучно помітив, що «в умовах конкуренції володіння інформацією та оволодіння швидкісними методами її передачі і прийому стає вирішальним фактором, особливо в діяльності організаторів транспортного процесу, тому що розвиток

систем автоматичного обміну інформацією може значно розширити сферу їхньої діяльності за високої технічної оснащеності, або, навпаки, значно її звужити, якщо інші партнери (конкуренти) оволодіють цією сферою діяльності» [3, с.154].

В сучасній нестабільній ситуації перед транспортно-експедиційною діяльністю постає ще одна важлива проблема: в умовах підвищеного попиту на продукцію, а як наслідок і на транспорт, виникає збільшення собівартості самого перевезення. Взагалі, прибуток зі своєї діяльності транспортно-експедиційні компанії мають за рахунок різниці між ціною, яку платить клієнт та тою що буде сплачено перевізнику. Тож при підвищенні ставки за перевезення ціна для клієнта також збільшується, при цьому не обов'язково збільшуючи прибуток експедитора. Тобто фінансова вигода залишається незмінною при потребі залучити більше ресурсів та сил на узгодження умов постачання з клієнтом. Це у подальшому має відображення на взаємовідносинах із контрагентами – як показує досвід, ринок досить складно адаптується до різких підвищень тарифів.

Взагалі в Україні, як і в більшості країн пострадянського простору, спостерігається дуже погана якість покриття автомобільних доріг, і це є наступною проблемою, що безпосередньо впливає на функціонування транспортно-експедиційних компаній. Від цього страждає якість їх обслуговування та співвідношення витрат і прибутків. Основна стаття витрат пов'язаних зі станом українських доріг - це амортизація транспортних засобів. Через обмежене фінансування, наразі приблизно 90% автомобільних доріг загального користування не ремонтувались більше ніж 30 років. Таким чином автошляхи загального користування (169,6 тис. км) не відповідають сучасним вимогам як за міцністю (39,2%) так і за рівністю (51,1%). А з 16 191 мосту тільки 7 471 відповідають діючим нормам та стандартам, термінового ж ремонту потребують 1 865 мостових переходів [4].

Для вантажних авто це є особливою проблемою, адже вони мають велику вагу (в середньому від 5 до 25 тон разом із вантажем) та можуть користуватися не повним переліком українських автошляхів. З цього випливають зайві затрати на більш ретельне планування маршруту руху та забезпечення ресурсами. Для клієнтів експедиційних компаній це означає збільшення терміну доставки, що автоматично підвищує витрати на здійснення перевезення.

Звернемо також увагу на ще один елемент транспортно-експедиційної діяльності, такий як складське господарство. Воно є невід'ємною частиною діяльності будь-якої експедиційної компанії адже більшість вантажів перевозиться саме із задіянням проміжних складів для перевантаження. Тільки 10 % складів в Україні відповідають вимогам класу «А» або «В». 50 % складів представляють сегмент «Д», 30 % — «С», ще 10 % складів і зовсім не класифіковані.

Наразі в Європі існує певна напрацьована схема будівництва мультимодальних центрів. Він створюється керуючою компанією, капітал якої складається на 40 % з частки держави і на 60 % — з частки інвесторів і компаній. На Україні ж дана схема ускладнена через недовіру бізнесу до держави. Нажаль, наразі в Україні немає жодної стратегічної програми, або ж хоч державної системи регулювання транспортно-логістичної галузі. На державному рівні відсутнє також планування галузі, розвитку інфраструктури та будівництва складських об'єктів загальнодержавного значення, терміналів, мультимодальних центрів тощо [5, с.185].

Для покращення ефективності ведення транспортно-експедиційної діяльності в Україні у сучасних умовах можна запропонувати заходи, які передбачають внутрішні та зовнішні фактори впливу. Щодо внутрішніх факторів (це те що залежить від діяльності самих експедиційних підприємств) - це зменшення собівартості доставки шляхом покращення контактів з перевізниками, підписання довгострокових контрактів про співпрацю, закріплення взаємодії з клієнтами, проходження сертифікації обслуговування та отримання сертифікату міжнародного зразка, оптимізація бізнес-процесів всередині компанії, тощо. До зовнішніх факторів впливу віднесемо ті, які залежать напряду від держави. По-перше, це ремонт та модернізація існуючих автомобільних шляхів України, особливо тих, що мають міжнародне значення та є частинами транспортних коридорів. По-друге, будівництво нових складських терміналів та розподільчих комплексів і модернізація вже існуючих.

Таким чином, оптимізація інфраструктури та внутрішніх процесів транспортно-експедиційних компаній допоможе досягти більш стабільного та оптимального розвитку всієї логістичної системи України та покращить її конкурентоспроможність серед інших на міжнародному транспортному ринку.

#### **Література:**

1. Давідич Ю. О., Фалецька Г. І. Транспортно-експедиторська діяльність : конспект лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 26 с.
2. Майорова І. О., Нечепуренко О. С. Проблеми ефективності управління якістю транспортно-експедиторського обслуговування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. Збірник наукових праць. 2014. № 4. С. 92-110.
3. Нагорний Є. В. Транспортно-експедиторська діяльність: підручник. Харків: ХНАДУ, 2012. 352 с.
4. Сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <https://mtu.gov.ua/content/tehnicnij-stan-avtomobilnih-dorig-avtomobilnih-dorig-zagalnogo-vikoristannya.html> (дата звернення 20.03.2020).
5. Колесніков В. П., Кучкова О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку складської нерухомості України. *Прометей*. 2014. № 2 (44) С. 185-188.



Луценко І. С.  
канд. екон. наук, доцент;  
Литвиненко А. Г.  
студент  
Національний технічний Університет України  
«Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Сьогодні, як ніколи стає актуальним теза про те, що підприємства, які можуть швидко адаптуватись до змінних вимог зовнішнього середовища будуть домінувати на ринковому просторі. На наш погляд, два основних факторів успіху, які керівництво підприємств має завжди аналізувати та оптимізувати: перше - це можливість доступу та використання сучасних технологій; друге – це постійний моніторинг та оптимізація сукупних витрат підприємства. Функція транспортування втілює у собі зразу ж два згадані вище фактори успіху підприємства – як витрати, так і технології. Транспортні витрати є надзвичайно актуальними для всіх без виключення підприємств, через низку факторів, але найголовніше - через високу складову у собівартості продукції, що безпосередньо є основою для конкурентоспроможності на ринку. Необхідність використання сучасних технологій на транспорті підсилюється ще і макроекономічним фактором, а саме вигідним геополітичним становищем України та перспективою нарощування обсягів транзитних перевезень через територію нашої держави.

Серед основних напрямків перевезень, зокрема автомобільних, є ЄС. Так за минулий рік із Європейського союзу в Україні на автотранспорті було перевезено 6030 тис. тон вантажів - на 9,3% більше, ніж в 2018 році. Збільшення у фізичному вираженні склало 511 тис. тон. З України до Євросоюзу на автомобільному транспорті в 2019 році перевезено 6139 тис. тон вантажів, що на 1,1% більше у порівнянні з рівнем 2018 року [1].

Можна прослідкувати, що в структурі вантажоперевезень за рахунок збільшенні частки автомобільних перевезеннях, зменшується відповідно частка залізничного транспорту (2014 р. - 62,5% 2018 року - 55,8. На рис.1 можна побачити структура вантажообігу в розрізі видів транспорту за 2018 рік [2].

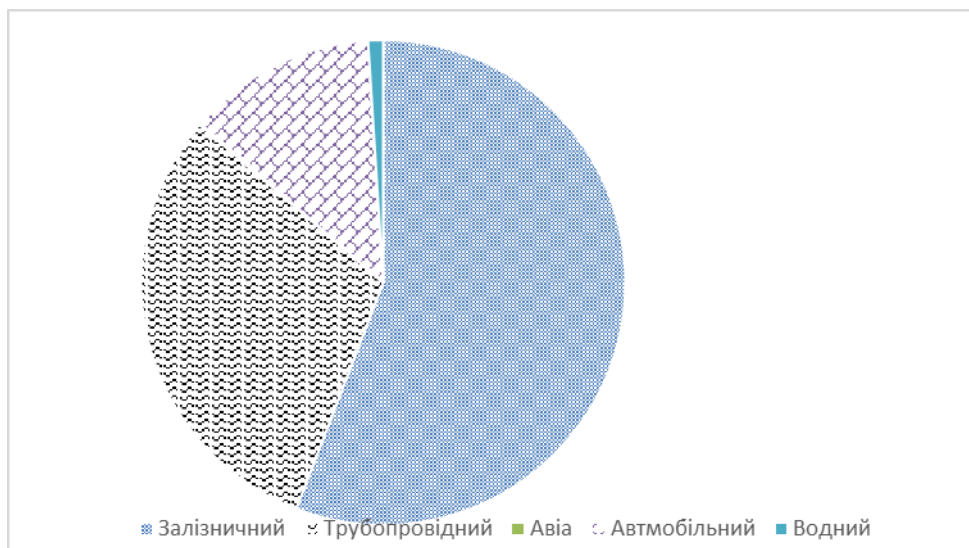


Рисунок 1 - Структура вантажообігу в розрізі видів транспорту  
Джерело: [1]

З наведених даних ми бачимо, що перевезення різними видами транспорту, зокрема автомобільним зростають і мають потенціал, а отже транспортні підприємства, які надають логістичні послуги мають можливість розвитку і збільшення прибутку.

Для того, щоб мати максимальну ефективність від запровадження транспортних технологій та позитивний їх вплив на собівартість продукції необхідно використовувати інтегральний логістичний підхід протягом всього ланцюга постачання. Головним питанням при цьому є правильно організована логістична діяльність. Логістична діяльність транспортних підприємств будується на основі системи поглядів, певного усвідомлення явищ, процесів та предметів.

Основні положення при формуванні логістичної діяльності транспортних підприємств полягає в наступному:

1. Реалізація принципу системного підходу. Тобто задля досягнення максимально бажаного ефекту не достатньо оптимізації окремих складових, а слід робити оптимізування сукупного матеріального потоку;

2. Слід переєходити від універсального технічного обладнання до обладнання, яке відповідало б конкретним завданням та умовам і було більш підлаштоване під конкретні умови;

3. Успіх компанії залежить від продуктивності праці її робітників, а для цього слід створювати належні умови для виконання поставлених завдань, інакше кажучи спрямовуватись на гуманізацію робочих процесів.

4. Треба постійно робити аналіз і підрахунок логістичних витрат усього логістичного ланцюга.

5. Треба слідкувати за сучасним тенденціям і постійно розвивати сервіс компанії;

6. Логістична система повинна бути гнучкою і адаптуватися в залежності від змін на ринку.

Використання логістичних концепцій в організації логістичної діяльності на транспортних підприємствах можливе при умові визначення основної ідеї та впровадження логістичного підходу.

Отже, проаналізувавши основні положення логістичної концепції можна виділити її базові характеристики:

- корисність - розглядає формування вартості для споживача та створення додаткових користностей;

- системність - передбачає узгоджену і синхронізовану роботу потоків в інтегрованому логістичному процесі і розуміння того, що всі складові елементи взаємозалежні у логістичних системах;

- орієнтованість на споживача — передбачає орієнтацію підприємства на постачання споживачу відповідного товару у відповідному стані у відповідне місце у відповідний час, яке може оцінюватись показниками тривалості, надійності, еластичності виконання замовлення;

- повні витрати - передбачає їх урахування, як сукупності, яка складається з витрат замовлення, транспортування, складування, пакування, витрат запасів, обслуговування.

- ефективність - визначає продуктивність логістичної системи, як відношення обсягу логістичних послуг до логістичних витрат, а її ефективність — як відношення прибутку до логістичних витрат. Це дозволяє вибір найкращого варіанту організації логістичної системи [2].

Слід зауважити, що існує реальний вибір: необхідно у визначеному ступені та в межах всього ланцюга поставок підвищити потенційні можливості, так щоби знизити витрати і реалізувати потенційні переваги і зробити це необхідно швидко. Тому, оптимальні логістичні рішення можуть бути отримані не тільки за критерієм оптимальних сукупних витрат, але і за такими показниками, як час виконання завдання та якість логістичного сервісу.

В наш час компанії переходять до прийняття комплексних управлінських рішень, встановлюють новий вид зв'язків між ними з постачальниками, посередниками та споживачами – партнерський. Також спостерігається тенденція виключення з діяльності підприємства всього "зайвого" та пришвидшення всього «необхідного».

Такі дії мають призвести до:

- зменшення термінів проходження обігових коштів;

- прискорення швидкості задоволення споживчого попиту і процесу реагування управлінського апарату підприємства на зміни такого попиту;

- покращення якості сервісного забезпечення та підвищення надійності поставок продукції. [4]

Загалом використання концепцій логістики в базовому вигляді може не принести бажаних результатів, оскільки є необхідним перетворення і адаптування їх під умови підприємства. Окрім цього можуть виникнути і інші проблеми, зокрема супротив колективу, недостатність ресурсів, потреба в пошуку нових партнерів і їх налаштування під вашу систему. Також цей процес є довготривалим і вимагає постійного аналізу проробленої роботи, вирішення створених проблем. Але при належному виконанні всіх поставлених завдань підприємство отримує робочу систему, яка заощаджує різні види ресурсів і дозволяє ефективно організувати логістичну діяльність на транспортних підприємствах.

#### Література:

1. Статистика ринку автомобільних вантажоперевезень ЄС-Україна в 2018/19 рр. URL: <http://eurostat.com/news/509/> (дата звернення 12.03.2020).

2. Ринок логістичних послуг: тренди і перспективи галузі. URL: [https://trademaster.ua/dir\\_logistik/312874](https://trademaster.ua/dir_logistik/312874) (дата звернення 11.03.2020).

3. Тюріна Н. М., Гой І. В., Бабій І. В. Логістика: Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 392 с.

4. Сутність підходу до формування концепції логістики. URL: [https://pidruchniki.com/71694/logistika/kontseptsiyi\\_logistiki](https://pidruchniki.com/71694/logistika/kontseptsiyi_logistiki) (дата звернення 11.03.2020).

Мухаровська І. О.  
студент;  
Смерічевська С. В.  
д-р екон. наук, професор  
Національний авіаційний університет,  
м. Київ, Україна

## ІННОВАЦІЙНІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО СЕРВІСУ ЯК ПОТУЖНОГО ФАКТОРУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Сьогодні на сучасному «ринку покупця» забезпечити ефективну економічну діяльність підприємства будь-якого виду діяльності можливо, орієнтуючись на попит, який не обмежується самими лише потребами споживача у широкому наборі товарів та послуг. У сучасному висококонкурентному бізнес-середовищі першість підприємства забезпечується наданням додаткових супроводжувальних послуг, що підвищують якість продукції та виокремлюють компанії серед мас – тобто сервісом. А конкретніше зосередимось на логістичному сервісі, який має досить гнучку систему щодо застосування різноманітних методик, здатних підвищити загальний фінансовий та економічний стан бізнес-одиниць. Очевидно, що ринок сьогодні потребує від підприємств достатньо високого рівня сервісу, інакше компанія не буде сприйматись покупцями, постачальниками, партнерами, загалом усіма суб'єктами бізнес-середовища і її діяльність стане збитковою. Зважаючи на невпинний темп зростання асортименту продукції, інноваційні технології та креативні ідеї у сфері маркетингу в сучасних умовах, підприємства (промислові, торговельні, фінансові, сфери обслуговування та інші) мусять зосереджувати увагу на наданні якісного та унікального сервісу.

Сучасний логістичний сервіс базується на таких принципах, як:

- 1) максимальна його відповідність до потреб споживача і характеру продукції;
- 2) зв'язок сервісу та маркетингу;
- 3) гнучкість сервісу відповідно до вимог ринку, потреб споживачів, змін у структурі самої продукції;
- 4) оперативність у виробленні продукції, її доставці та експлуатації на очах у покупця;
- 5) збір інформації та відгуків від споживачів, обробка отриманих даних з метою оптимізації діяльності підприємства;
- 6) збір інформації про сервісні послуги конкурентів з метою введення власних інновацій;
- 7) формування постійної клієнтури на ринку [1].

Усі вищезгадані принципи певним чином становлять проблематику надання логістичного сервісу сучасними компаніями. Отож, проаналізуємо детальніше деякі з аспектів. Перш за все, перед плануванням стратегій розвитку компанії потрібно визначити оптимальний рівень надання сервісу. Затрати на його розвиток в жодному разі не повинні перевищувати рівень прибутку та користі від застосування сервісних стратегій. Зважаючи на фінансовий стан підприємства, його масштаби та місце на ринку, можна застосовувати різні методи визначення оптимального рівня сервісу. Це може бути як експериментальний (на основі досвіду та при відсутності широкої інформаційної бази), так і статистичний (аналіз зміни виручки та затрат залежно від рівня впливу логістичних факторів, що формують новий сервіс). У будь-якому з випадків обчислюється інтегральний показник рівня логістичного сервісу та еластичності.

Інтегральний показник показує відношення корисного ефекту від імплементації сервісу до сумарних затрат на створення і експлуатацію обраної сервісної стратегії. Визначення еластичності доходу та затрат допоможе зрозуміти підприємству, в якому напрямку необхідно рухатись надалі. Адже, наприклад, зміна сервісу з 40% до 41% буде більш ефективною, ніж з 96% до 97%. На відрізку 100% помітні та найбільш дієві результати від проведеної діяльності щодо покращення сервісу будуть займати як правило перші 80%. Проміжок 80-100% становитиме нееластичний дохід або ж еластичні витрати – рівень зміни наданого сервісу буде менший, ніж рівень росту доходу. Тому важливо визначити рівень надання сервісу, при якому витрати на його підтримку не будуть перевищувати отримуваний прибуток [2]. Зосередимось на факторах, що допоможуть цього досягти.

При впровадженні унікальної, відмінної від конкурентів системи сервісу, важливо враховувати комплексність, коли кожен фактор стає ланкою єдиного логістичного, а згодом й виробничого ланцюга. Найперше, необхідно знайти лояльних клієнтів, за принципом «ви купуєте наш товар – ми робимо за вас все інше». Адже, обслуговування постійної бази клієнтів потребує в 5 разів менше витрат, ніж на пошук нової клієнтури [3]. Наступним важливим фактором є комунікація – процес передачі інформації ззовні та всередині організації. Фактично, комунікація є логістичним інформаційним ланцюгом, що функціонує при формуванні стратегії компанії у різноманітних сферах, забезпечує зв'язок з партнерами, постачальниками, покупцями та між структурними одиницями всередині компанії.

Розглянемо всі можливі варіанти впливу комунікаційних операцій на формування ефективного сервісу підприємства. По-перше, між діючими підрозділами підприємства необхідно забезпечувати

постійний взаємозв'язок та взаєморозуміння. За цих умов споживач отримуватиме продукт та обслуговування у задовільному вигляді та користуватиметься послугами компанії й надалі, або ж принаймні залишить позитивні відгуки. У процесі спільної логістичної діяльності між відділом продажів та відділом логістики часто виникає конфлікт інтересів. Для першого головною метою є забезпечення максимального рівня продажів, для другого – мінімізація витрат. Саме тому логісти-оператори не можуть надати клієнту повну інформацію про послуги, товари, виявити його бажання при необхідності прямого комунікування, а працівники комерційного відділу недостатньо розуміють технічну сторону товару. Вирішенням проблеми може бути стажування працівників в суміжних відділах для повного розуміння процесу роботи на підприємстві, і, звичайно, проведення тренінгів, майстер-класів для працівників, що допоможе в налагодженні контакту не лише з колегами, а й клієнтами.

Для налаштування продуктивного спілкування з клієнтами важливими є персональний підхід та доступність інформації про діяльність задля отримання довіри від покупців. Досягти цього можна, застосовуючи в логістичній діяльності компанії методичку прозорості виробничого-збутового ланцюга (Supply Visibility Chain). Суть її полягає у виявленні проблем, що уповільнюють процеси доставки товарів як самій фірмі, так і надалі покупцям, визначенні можливих точок застою та третіх сторін, які заважають руху на виробничо-збутовому ланцюгу. Менеджерами із закупівель та поставок використовується спеціальне програмне забезпечення та хмарні платформи для того, щоб робити ланцюги поставок справді видимими (відстежування сировини, деталей, компонентів та готової продукції), а саме: Oracle, FourKites, project44, SAP Integrated Business Planning. Таким чином, повна видимість у ланцюзі постачань покращує всі бізнес-операції та може забезпечити конкурентну перевагу, дає можливість для значної економії коштів, збільшення швидкості доставки, зменшення транспортних витрат а, отже, – покращення сервісу, що надається.

З цього випливає, що інноваційні рішення на підприємстві, автоматизація певних процесів, використання електронного документообігу – усе це спрощує та робить діяльність організацій фінансово та економічно більш ефективною і найголовніше дозволяє залишатися на крок попереду щодо сервісних рішень. Тим не менш, важливо розуміти, що інноваційні та прогресивні рішення на підприємстві будуть ефективними лише у взаємодії з інформуванням клієнтів. Споживачі повинні бути обізнані щодо новітніх рішень підприємств, розуміти, на який рівень сервісу вони можуть розраховувати, логічно, що саме так і сформується лояльність клієнта до компанії. Так, будь-який відвідувач офіційного веб-сайту міжнародної компанії експрес-доставки DHL може перейти у розділі «Усі продуктові рішення» та «Аналітика&Інновації» та дізнатись про всі види сервісу, що надається.

На нашу думку, підвищення рівня лояльної клієнтури та покращення якості сервісу неможливе без формування архівної бази даних з відгуками клієнтів про надані послуги та отримані товари. Подальший аналіз зворотної інформації – джерело не лише інтересів потенційних клієнтів та тенденцій на ринку попиту, а й можливість виявити помилки в процесі роботи персоналу та віднайти шляхи їх усунення.

Відповідно, одним з ефективних способів зменшення недоліків у роботі персоналу та надання якісного сервісу з одночасною мінімізацією витрат є аутсорсинг окремих функцій організації. По-перше, економія на повній оплаті не завжди якісно виконаної роботи дозволить інвестувати кошти в розвиток нових інноваційних ідей, по-друге, висококваліфікована робоча сила на аутсорсингу – це більша вірогідність повного задоволення потреб споживача. Розглянемо для прикладу популярну на сьогодні практику забезпечення доставки товарів магазинами, аптеками та ресторанами через служби доставки «Glovo», «UberEats», «Raketa». Покупці можуть в режимі реального часу відслідковувати етапи виконання замовлення, вносити зміни, отримувати швидку роботу за невелику плату. У свою чергу, підприємства (торговельні та сфери обслуговування), співпрацюючи з такими службами, повністю передають на аутсорсинг функцію доставки, маючи час та ресурси для зосередженні на якості продукту. З точки зору маркетингу відбувається взаємна реклама між службою доставки та підприємством-замовником. Так, станом на жовтень 2019 р. в Україні сервіс «Glovo» займає 85% по завантаженнях додатків фуд-делівері та займає 5 місце за прибутками після Перу, Аргентини, Іспанії та Італії [4].

Підсумовуючи, варто зазначити, що логістичний сервіс як діяльність на виробництві, у сфері збуту чи наданні послуг дозволяє підвищити загальну продуктивність діяльності підприємства завдяки покращенню рівня обслуговування клієнтів, підвищенню якості продукції через надання супроводжувальних послуг та формуванні чіткої комунікації всередині організаційної структури і на ринку покупця.

#### **Література:**

1. Петрикеев Ю. Г., Шамлицкий Я. И Сервисное обеспечение логистической деятельности промышленного предприятия. 2012. URL : <https://tinyurl.com/svlalpm> (дата обращения 15.02.2020).
2. Бурмистрова Н. С. Влияние логистического сервиса на выручку компании. URL : <http://www.lscm.ru/index.php/ru/po-godam/item/740> (дата обращения 16.02.2020).
3. Транспортно-логістичні рішення. URL : <https://ua.gefco.net/uk/> (дата звернення 16.02.2020).
4. Статистика Glovo после года в Украине. URL : <https://tinyurl.com/row22lz> (дата обращения 16.02.2020).

**Нагорна І. І.**  
 канд. екон. наук, доцент;  
**Мацішина О. В.**  
 студент  
 Національний технічний університет України  
 «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
 м. Київ, Україна

### ОРГАНІЗАЦІЯ ПОСТАЧАННЯ МАТЕРІАЛЬНИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВО

Погано налагоджена система постачання матеріальних ресурсів на підприємство стає причиною великої кількості проблем на більшості підприємств вже протягом багатьох років. Неспроможність до ефективного управління матеріальними потоками сприяє збільшенню витрат на створення запасів, тим сам зменшуючи валовий прибуток підприємства.

Саме тому питання розробки та відпрацювання усіх можливих варіантів оптимізації поставок тих чи інших ресурсів, необхідних для забезпечення безперебійності основних виробничих процесів, визначається за мету дослідження.

Теоретичні засади оптимізації постачання матеріальних ресурсів на підприємство належать Кузнєцовій С.В., Е. Мате, Сергєєву В.І. та іншим. Р. Балоу, у свою чергу, розглядав логістику як процес управління рухом і запасами товарів, з метою отримання необхідним ресурсів, продуктів та послуг у потрібному місці та в потрібний час, і з найменшими витратами.

Постачання матеріальних ресурсів – це процес забезпечення підприємства всіма необхідними видами ресурсів у встановлений термін і в обсягах, необхідних для нормальної роботи. Від організації своєчасного надходження матеріальних ресурсів у потрібній кількості, певної якості та асортименту значною мірою залежить рівномірний, ритмічний випуск готової продукції, її якість та ефективність роботи підприємства [2, с. 32].

Для ефективного управління необхідно більше уваги приділяти вдосконаленню процесу організації постачання матеріальних ресурсів на підприємство. Рівень виробничих витрат багато у чому визначається:

- вартістю матеріальних ресурсів, які підприємство використовує у процесі виробництва;
- кількістю витрат, пов'язаних із постачанням матеріальним ресурсів на підприємство, виникаючих в результаті доставки та зберігання матеріалів та сировини.

Розглянемо структуру аналізу ефективності організації постачання матеріальних ресурсів промислового підприємства (рис. 1) для виявлення резерву підвищення ефективності використання ресурсів та зменшення обсягу виробничих запасів.



Рисунок 1 - Структура аналізу ефективності матеріально-технічного забезпечення промислового підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі [2]

Для аналізу підприємства на предмет ефективності організації постачання матеріальних ресурсів, був взятий акцент на виявлення можливих проблем та недоліків у логістичній системі. Основні чинники, які негативно впливають на систему постачання промислових підприємств України матеріальними ресурсами [3, с. 103]:

1. Відсутність цілісного, комплексного підходу до обліку логістичних витрат, у той час як існуюча система бухгалтерського обліку та практичні методики внутрішньовиробничого господарського розрахунку, які використовуються на промислових підприємствах ще з радянських часів, не дають можливості ефективно оцінювати витрати й результати логістичної діяльності.

2. Для ефективного управління матеріальними потоками необхідні кардинальні зміни у загальній структурі підприємства, перехід до більш гнучких організаційних форм, створення відповідних цехів та служб транспортно-складського господарства.

3. Нестача професіоналізму у більшості кадрів, численні недоліки у процесі підготовки працівників в галузі надання логістичних послуг.

4. Державні органи, які повинні регулювати логістичні процеси в країні, не здатні належним чином контролювати логістичний ринок. Це проявляється у нерозвинутій правовій базі, нестачі відповідних фахівців та центрів їх підготовки.

5. Різноманітні інновації гальмуються світовою економічною кризою, невирішеністю питання приватної власності, зменшенням обсягів виробництва товарів та послуг, інфляцією. На жаль, у найближчому майбутньому дана тенденція матиме лише негативний характер, адже, зі слів голови Міжнародного валютного фонду, економічна криза, яка була спричинена пандемією коронавірусу COVID-19, стане наймасштабнішою із часів Великої депресії.

Для оптимізації процесу організації постачання матеріальних ресурсів на промислове підприємство необхідно притримуватись наступних рекомендацій:

1. Визначити оптимальні терміни постачання матеріальних ресурсів.

2. Розрахувати оптимальний розмір партії постачання, з дотримання точної відповідності між об'ємами постачань і потребами в них.

3. Здійснювати контроль за підтримку підвищенням якості логістичних процесів на підприємстві

4. За умови стабільного попиту, використовувати транспортні засоби, якими володіє підприємство.

5. Оптимізувати пошук постачальників і прагнути налагодження і вдосконалення відносин з ними.

Отже, для досягнення оптимального рівня постачання матеріальних ресурсів необхідно керуватись наступними провідними напрямками розвитку:

- постійне забезпечення підприємства усіма необхідними матеріальними ресурсами;

- оптимізація та розвиток відносин із постачальниками;

- застосування прогресивних засобів транспортування із метою зменшення часу і витрат на доставку;

- раціональне використання виробничих ресурсів;

- постійний та ретельний контроль виробничих витрат;

- покращення якості і часу виконання перевезень.

Отже, для підвищення ефективності діяльності підприємства, необхідно оптимізувати організацію поставок матеріальних ресурсів, а саме забезпечити своєчасне, безперебійне і комплексне забезпечення, у відповідності зі встановленими плановими завданнями. Ефективно організована система постачання матеріальних ресурсів в кінцевому підсумку має суттєвий вплив на показники прибутковості підприємства.

#### **Література:**

1. Кузьмина Е. Е., Кузьмина Л. П. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / под общ. ред. Е. Е. Кузьминой. Москва : издательство Юрайт, 2019. 225 с.

2. Межинська-Бруй О. Ю. Організація матеріально-технічного забезпечення підприємства : конспект лекцій. Київ : НУХТ, 2012. 54 с.

3. Сорочан С. Проблеми і рішення сучасної транспортної логістики. *Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах СНД* : матеріали XVII міжнар. наук.-прак. інт.-конф., м. Переяслав Хмельницький, 29-30 листопада. Частина друга. Переяслав-Хмельницький, 2013. С. 101-104

**КОНЦЕПЦІЯ БЕНЧМАРКІНГУ - МОЖЛИВІСТЬ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ, ЛОГІСТИКИ ТА КОНТРОЛІНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

В умовах цифровізації економіки та суспільства, що поєднує можливості подальшого розвитку та інтеграції контролінгу і логістичної діяльності, у суб'єктів господарювання виникає низка важливих питань управлінської направленості (відповідно до їх стратегічних та оперативних планів) щодо утримання позицій ефективного їх функціонування та підвищення конкурентоспроможності на вітчизняному і на міжнародних ринках та подальшого зростання основних показників капіталізації, доходності, рентабельності й прибутковості бізнесу. За умов загальної трансформації бізнес-середовища та інтеграції різних видів функціональної спрямованості актуальними для компаній залишаються питання взаємозв'язку інформаційних потоків логістики і контролінгу для потреб оперативного реагування проблемам ведення бізнесу, прийняття керівництвом ефективних управлінських рішень на підприємствах, розвитку інших напрямів функціонування компаній та підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Практична цінність логістичного контролінгу підприємства, одним з основних завдань якого виступає інтеграція інформаційного забезпечення і побудова системи планування логістичної та контролінгової діяльності, полягає у можливості досліджувати та вирішувати проблеми виробництва, дистрибуції та післяпродажного обслуговування продукції, у тому числі і для подальшого забезпечення процесів дослідження ефективності прийнятих керівництвом управлінських рішень.

Таким чином, формування логістичного контролінгу звертає увагу головних управлінців підприємства на найбільш пріоритетні напрями діяльності компанії, допомагає виявити відхилення між запланованими та фактичними показниками діяльності, прискорює прийняття управлінських рішень та забезпечує підвищення ефективності взаємозв'язку усіх інформаційних потоків на підприємствах. Тому, коли керівництво підприємства планує вдосконалити систему контролінгу, необхідно одночасно враховувати трансформації, що відбуваються в логістиці та в менеджменті, налаштувати свій бізнес відповідно до, наприклад, практичних рекомендацій удосконалення ведення бізнесу міжнародних партнерів, наприклад, бенчмаркінговий підхід, використовувати нові інформаційно-комунікаційні технології та сучасне програмне забезпечення.

Як зазначає Козак Н.: «Першим практичним застосуванням теорії бенчмаркінгу став проєкт Компанії «Ксерокс» щодо порівняння якості виробленої неї продукції із успішними на той час японськими аналогами» [1]. У своїх дослідженнях авторка пояснює: «Поняття «бенчмаркінгу» вперше з'явилося у 1972 році в Інституті стратегічного планування Кембриджу під час дослідницької діяльності консалтингової групи PIMS. Тоді був сформульований основний *принцип бенчмаркінгу*: для того, щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах» [1] і, порівнюючи підходи бенчмаркінгу та конкурентного аналізу, обґрунтовує: «Бенчмаркінг є більш деталізованим, формалізованим і упорядкованим, ніж підхід конкурентного аналізу» [1], це: «безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до більш досконалої форми» [1].

З урахуванням існуючого бенчмаркінгового підходу, доцільно запропонувати зазначений підхід для потреб удосконалення підсистеми логістичного контролінгу на підприємстві з метою ефективного управління інформаційними потоками в логістичній діяльності компанії.

Таким чином, безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик впровадження контролінгу на підприємствах, одночасне удосконалення логістичної діяльності та постійне використання бенчмаркінгового підходу призведе до отримання успішних результатів функціонування логістичного контролінгу компанії, надасть можливість підвищити рівень її конкурентоспроможності, мінімізувати ризики та отримати додаткові можливості розвитку бізнесу.

Марчук С. В., наприклад, стверджує, що: «ефективне використання логістичного контролінгу на підприємстві дозволяє: зменшити логістичні витрати компанії, забезпечити ефективне використання її фінансових і матеріальних ресурсів, підвищити якість виконання замовлень, а також оптимізувати процеси постачання і зберігання товарів. Функціонування контролінгу логістичної діяльності підприємства потребує використання підконтрольних логістичних показників, що надають змогу проаналізувати стан логістичної діяльності підприємства та розробити подальші напрями розвитку логістичної діяльності компанії» [2].

Як відомо, *бенчмаркінг* – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми, це дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями [1, 3].

*Розрізняють три фази бенчмаркінгу* [3]:

1. *Підготовча*. На цій стадії здійснюють вибір об'єкта бенчмаркінгу та порівняльних аналогів; визначають оцінні показники (наприклад, собівартість, затрати часу, частка браку та ін.); збирають необхідну для аналізу інформацію. Порівняльних аналогів при цьому має бути якомога менше, адже зі зростанням їх кількості витрати на бенчмаркінг підвищуються, а результати стають дедалі поверховими.

2. *Аналіз*. У ході аналітичної фази бенчмаркінгу на основі порівняння з підприємством-партнером виявляються недоліки (слабкі місця) в об'єктах бенчмаркінгу та ідентифікуються причини їх виникнення. Критерієм оцінки процесів, функцій, методів чи виробничих процесів є показники їх продуктивності.

3. *Впровадження*. На цій стадії проводиться робота з реалізації результатів аналізу в практичній діяльності підприємства. Основний акцент – розроблення стратегії і тактики нейтралізації виявлених у ході бенчмаркінгу слабких місць на підприємстві.

Як відомо, «Бенчмаркінг пов'язаний з постановкою цілей та є одним із компонентів процесу планування. Деякі дослідники поєднують бенчмаркінг з циклом Демінга, що включає в себе чотири елементи: *плануй, здійсни, перевіряй, дій* (P D C A)» [3]. Сутність дій з удосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - Дії та зміст вдосконалення логістичного контролінгу для потреб управління потоками логістичної діяльності підприємства

№ з/п	Дія	Зміст дії
1	Переосмислення об'єкту логістичного контролінгу	Визначення планових показників логістичної діяльності підприємства
2	Визначення сфери застосування логістичного контролінгу	Визначення на рівнях: стратегічному, оперативному чи тактичному, а також сфери – виробництво, фінанси і т.д.
3	Формулювання системи пріоритетних показників	Ренкінг показників, які необхідно контролювати в першу чергу
4	Розробка системи стандартів та системи управління якістю	Розроблення планових показників, стратегічних нормативів, системи норм та стандартів логістичної діяльності
5	Формування системи моніторингу показників логістичного контролінгу	Розроблення систем показників (абсолютних та відносних), оновлення внутрішніх звітностей, встановлення нових контрольних періодів, оновлення розмірів допустимих відхилень у показниках
6	Визначення ризиків, що можуть виникнути у системі	Виявлення основних та непрямих причин відхилень
7	Розроблення послідовності дій для усунення відхилень	Визначення ступеня відхилень (позитивний чи негативний) та розроблення дій щодо його усунення або розроблення серйозних управлінських рішень щодо логістичної діяльності

*Джерело: сформовано авторами на основі [3, 4].*

Економічні умови ведення бізнесу постійно змінюються, що впливає на функціонування підсистемі логістичного контролінгу на підприємстві і створює додаткові проблеми в управлінні логістичною діяльністю. Концепція бенчмаркінгу допомагає керівництву підприємства вдосконалювати процеси управління фінансово-господарської діяльності, покращувати логістичні процеси, проводити моніторинг логістичної діяльності, оптимізувати витрати логістичної діяльності на основі оперативного забезпечення достовірною інформацією підсистемою логістичного контролінгу. Бенчмаркінг є процесом дослідження, моніторингу та навчання у компанії-лідерів, що визнані найкращими практиками з удосконалення найефективніших методів управління, здатних забезпечити компанію-дослідника конкурентними перевагами у майбутньому, підвищити показники ефективності, доходності та прибутковості, покращити показники економічної результативності її фінансово-господарської діяльності і капіталізації бізнесу.

#### **Література:**

1. Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії. *Управление компанией*. 2000. №1-2. URL : <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>. (дата звернення 20.03.2020)

2. Марчук С. В., Савицька О. М. Логістичний контролінг в системі управління підприємством. *Сучасні підходи до управління підприємством* : Збірник тез доповідей VIII Всеукраїнської наук.-практ. конф., 6 квітня 2017 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во “Політехніка”, 2017. С. 106. URL : <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101199>. (дата звернення 20.03.2020)

3. Вікіпедія. Вільна енциклопедія : Бенчмаркінг. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/Бенчмаркінг>. (дата звернення 21.03.2020)

4. Крикавський Є., Похильченко О., Фертч М. Логістика та управління ланцюгами поставок: навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 844 с.



**Стародуб І. О.**  
*студент;*  
**Голюк В. Я.**  
*канд. екон. наук доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ АВІАТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ**

Велика частина логістичних операцій при переміщенні від джерела до споживача здійснюється за допомогою різних транспортних засобів. Робота транспортних підприємств, як і будь-яких інших учасників товароруку, повинна бути націлена на отримання єдиного економічного результату в логістичному ланцюзі. У цьому ланцюзі основна функція транспорту полягає в перевезенні, тобто в зміні місцезнаходження товарів при дотриманні принципу економічності (скорочення вартісних і тимчасових витрат), причому значимість фактора часу зростає – з'являються логістичні концепції, що вимагають скорочення запасів (у тому числі і запасів, що знаходяться в дорозі), які істотно обмежують використання матеріальних і товарних ресурсів, тобто «пов'язують» капітал.

Транспортний сектор відіграє головну роль у логістиці, яка пов'язана не тільки з великою часткою транспортних витрат у загальній структурі логістичних витрат, а й з тим, що просування матеріального потоку неможливо без транспортування. З формуванням і розвитком ринкових відносин сутність транспортування вантажів у нашій державі значно змінилося. З'явилося нове поняття «транспортний сервіс». Споживачі поміж різними способами транспортування вибирають такі види транспорту, які можуть забезпечити високу якість логістичного обслуговування з найменшими витратами [1].

В даний час стають актуальними завдання підвищення обсягів перевезень, зростання економічної ефективності роботи численних вітчизняних пасажирських і вантажних експедиторів і перевізників. І не тільки на внутрішніх напрямках. Судячи з зарубіжного досвіду, якісного «стрибка» в області транспорту можна домогтися тільки за рахунок застосування нових технологій організації процесів перевезень, які відповідають високим сучасним вимогам і міжнародним стандартам, наприклад, за рахунок розширення логістичного мислення і принципів логістичної науки. Це пов'язано з тим, що транспортна логістика в якості нової методології організації та оптимізації раціональних вантажопотоків, їх обробки в спеціальних логістичних центрах дає можливість забезпечувати зростання ефективності цих потоків, зменшення непродуктивних витрат та вимагає від працівників транспорту бути сучасними, гранично відповідати запитам клієнтів, які стають все більш вимогливими.

Немає сумніву, що серед усіх видів транспорту саме авіація має найбільші перспективи розвитку, а авіаперевезення, в свою чергу, будуть однією з головних ланок логістичного ланцюга. Основним суб'єктом авіалогістики є авіатранспортні підприємства. Як і в інших галузях логістики, авіатранспортному підприємству для отримання максимального прибутку необхідно мінімізувати витрати на доставку вантажу, при цьому не втративши якість і швидкість доставлення вантажів в призначене місце до призначеного покупця. Спосіб доставки вантажів літаком є, як правило, дорожчим, на відміну від доставки автомобільним, залізничним або морським транспортом, але перевагами даного виду транспортування будуть такі аспекти як швидкість і надійність збереження вантажів [5].

Основними перевагами авіаперевезень є:

1. Швидкість. Якщо відстані перевезення значні, то найкращим транспортним рішенням є авіаперевезення. Тут слід враховувати як швидкість подолання самої відстані з пункту відправки до пункту отримання, так і швидкість отримання вантажу.

2. Відстань. Завдяки авіаперевезенням вдається переміщати вантажі на великі відстані, адже зробити це по суші або по воді іноді буває або занадто довго, або взагалі неможливо.

3. Надійність. При авіаперевезеннях ймовірність пошкодження вантажу зводиться до мінімуму. Ця перевага досягається завдяки самій специфіці авіатранспорту і його надійності. По-друге, коли потрібно перевезти товари, що швидко псуються, часовий показник має дуже велике значення в якості фактора впевненості в тому, що вантаж буде доставлений до покупця в потрібному стані. Підвищена надійність забезпечується також системою безперервного моніторингу, що дозволяє перевірити місцезнаходження і стан вантажу незалежно від його поточного місця розташування [2].

Виходячи з вище зазначених переваг, все більше компаній, як приватних, так і державних, вдаються до допомоги авіаперевезень. І все ж, у сфері вантажних авіаперевезень є суттєві проблеми. Узагальнивши, можна класифікувати їх за трьома напрямками.

1. Митне оформлення і митниця, якщо не через специфіку вантажів, то через тривалість процедури оформлення всіх документів, накладних і митних відомостей.

2. Специфіка товарів і вантажів. Тут враховуються різні фактори, такі як вага, габарити вантажу, митні відносини між країною-покупцем і країною-продавцем, необхідне декларування деяких товарів тощо.

3. Організація всієї логістичної системи. Дуже важливо правильно розрахувати маршрут, оптимізувати витрати і врахувати всі ймовірні проблеми.

4. Висока вартість авіап перевезень. Транспортування вантажів повітряним транспортом здійснюється при максимальному завантаженні літака. Це дозволяє мінімізувати витрати. Малогабаритну продукцію оптимально доставляти у великому обсязі. А рейси незатребуваними маршрутами можуть відкладатися на невизначений термін в очікуванні повного завантаження літака. Розрахунок вартості послуг при авіап перевезенні вантажів має цікаву особливість. З одного боку, чим більше вантажу на борту, тим більший прибуток; з іншого боку, літак має обмеження по вантажопідйомності, тому вартість вантажного авіап перевезення розраховується як відношення ваги до певного обсягу. Вона складається з декількох складових: вартість перевезення (авіафрахт); вартість надбавок (паливні, аеропортові, за безпеку); вартість обробки вантажу в аеропортах (навантаження, вивантаження, оформлення документів).

5. Структура доставки. Авіатранспорт нерозривно пов'язаний з системою аеропортів, немає можливості відправити літак у пункт призначення, де немає відповідних умов для посадки. Також виключена можливість доставки вантажу клієнту особисто. Втім, цей недолік також властивий і іншим видам доставок, окрім автомобільних [3].

Так як авіап перевезення надаються авіакомпаніями, то для оптимального функціонування цю послугу потрібно коригувати і підлаштовувати у відповідність з логістичними вимогами, простіше кажучи – потрапляти в популярні «повітряні потоки». Вантажні авіакомпанії безперервно відстежують поточну ситуацію на головних ринках споживання, тому що саме від цього безпосередньо залежать коливання вантажних потоків – джерел доходу в бізнесі вантажних перевізників. «Влитися» в регулярні вантажопотоки між основними ринками споживачів – одна з головних передумов стабільної роботи авіакомпанії.

Однак моделювання оптимальної маршрутної мережі залежить не тільки від бажань перевізників і тенденцій на світовому ринку споживання. У своїй роботі авіакомпанія стикається з достатньою кількістю проблем. Варто почати тільки з того, що всі невійськові літаки, пасажирські та вантажні, що пролітають над територією не тільки України, а й інших держав, зобов'язані дотримуватися певних трас. При цьому, майже ніколи не виходить пройти з пункту А в пункт Б по найкоротшому шляху. Причиною подібних труднощів є недосконалість або, навіть, відсутність забезпечення території країни засобами спостережень, зв'язку та управління потоками повітряного руху. Щороку фінансові втрати авіакомпаній внаслідок недостатньої оптимальності повітряних трас, і в тому числі внаслідок надмірної і непотрібної витрати палива, складають близько 70 мільйонів американських доларів. Саме тому у світовій практиці набуває популярності ідея «відкритого неба», яка вже може бути здійснена в Західній Європі і США, де вже активно використовуються суцільні поля спостережень, зв'язків і управлінь повітряними потоками [6].

Одними з найбільш важливих проблем авіалогістики також є сезонні проблеми. Авіакомпанія може отримати нові додаткові літаки і буде возити вантажі протягом певного сезону, але при зміні сезону дані транспортні засоби, на жаль, неможливо використовувати. Найбільш завантажені сезони припадають на один і той же час у більшості країн.

У підсумку, можна впевнено сказати, що сфера вантажних авіап перевезень і пов'язані з нею галузі мають величезну перспективу розвитку, включаючи міжнародний рівень. Галузь вантажних авіаційних перевезень повинна стати одним із стратегічних напрямків розвитку авіаційної галузі в цілому і, відповідно, мати цілком конкретну і значну державну підтримку. Однак основні перспективи галузі все ж пов'язані з необхідністю вдосконалення авіакомпаніями своєї діяльності, в тому числі і в першу чергу – оптимізацією роботи всієї логістичної системи даної галузі транспортного сегмента ринку послуг.

#### Література:

1. Зеркалов Д. В. Транспортна система України. К. : Основа, 2006. – 704 с.
2. Комарницький І. М., Питуляк Н. С., Когут І. В. Механізми формування логістичних центрів. *Вісник «Львівська політехніка»: проблеми економіки та управління*. 2007. № 582. С.190–196.
3. Кочеткова А. А., Полозова Е.К. Системний аналіз основних проблем и тенденцій грузовых авиационных перевозок. *Молодой ученый*. 2015. №9. С. 633–636.
4. Кулик В.А., Онищенко О.В. Транспортно-логістичний кластер: формування, функціонування, аналіз діяльності. Монографія. Кременчук : «Кременчуцька міська друкарня», 2016. 228 с.
5. Онищенко О. В. Сучасні тенденції розвитку ринку малобюджетних авіап перевезень. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Випуск 246: В 5 т. Т. V. Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. С.1068–1075.
6. Соколова О. Є. Сучасний стан та перспективи розвитку логістичної інфраструктури аеропортів України. *Десята міжнародна науково-практична конференція «Ринок послуг комплексних транспортних систем та прикладні проблеми логістики»*. К. : Міністерство транспорту і зв'язку України, 2008. С.60–64.

**Шрамко Н. В.**  
*студент;*  
**Пічугіна М. А.**  
*канд. екон. наук., доцент*  
*Національний технічний університет України*  
*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,*  
*м. Київ, Україна*

## **ПЕРЕДУМОВИ ВИКОРИСТАННЯ CALS-ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ПРОЕКТІВ**

Чимало українських підприємств мають вкрай низьку конкурентоспроможність на світовому рівні. Однією з головних причин цього є вкрай неефективна система логістичної підтримки проектів підприємств. Тому цілком актуальним є питання їх вдосконалення та оптимізації, тим більше зважаючи на сучасні світові проблеми та негаразди в багатьох сферах суспільного розвитку.

Одним із найбільш перспективних напрямків покращення логістичної підтримки проектів українських компаній є використання CALS-технологій – відносно малодослідженого та універсального способу автоматизації інформаційної підтримки.

Можна знайти наступне визначення CALS-технологій (з англійської Continuous Acquisition and Life Cycle Support – безперервна інформаційна підтримка поставок і життєвого циклу): концепція та ідеологія інформаційної підтримки життєвого циклу продукції на всіх його стадіях, заснована на використуванні єдиного інформаційного простору (інтегрованого інформаційного середовища), що забезпечує єдині способи взаємодії всіх учасників цього циклу - замовників і постачальників (виробників) продукції, експлуатаційного і ремонтного персоналу, реалізована у формі міжнародних стандартів, що регламентують правила вказаної взаємодії переважно за допомогою електронного обміну даними [1, с.96].

Тобто, беззаперечним є те, що фундаментом CALS-технологій є система єдиних міжнародних стандартів, що включає такі групи:

- функціональні - стандарти, що визначають опис даних про вироби, процеси і методи формалізації.

- інформаційні - стандарти щодо опису даних про продукцію та процеси;

- технічного обміну - стандарти, що контролюють носії інформації і процеси обміну даними між передавальними і приймаючими системами [2, с.1].

Кількість стандартів в цілому є доволі значно. Лише їх систематизація потребуватиме значних зусиль та витрат. Як приклад, можна навести наступні стандарти: СТУ 3986-2000 (ISO 8879:1986) Інформаційні технології. Електронний документообіг. Стандартна мова узагальненої розмітки (SGML); СТУ ISO/IEC 11179-1:2005 Інформаційні технології. Реєстри метаданих. (ISO/IEC 11179:2004, IDT) та інші. Вибір стандартів є частиною стратегії впровадження CALS – складного, багатогранного процесу, пов'язаного з різними аспектами діяльності організації. Тому для його реалізації мають бути певні передумови, а саме:

1. Наявність нормативної і методичної документації різних категорій;

2. Ринку апробованих і сертифікаційних рішень та послуг у сфері CALS- технологій;

3. Системи підготовки і перепідготовки кадрів;

4. Досвіду і результатів науково-дослідних робіт, спрямованих на вивчення і розроблення рішень у сфері CALS-технологій;

5. Інформаційних джерел (Інтернет — сервер, періодичні видання тощо), які знайомлять науково-технічну громадськість з існуючими рішеннями і роботами, що проводяться у сфері CALS [3].

Автоматизація оброблення вхідної інформації в CALS може здійснюватися за допомогою наступних систем:

1. Автоматизовані розрахунки та аналіз (CAE);

2. Автоматизоване проектування (CAD);

3. Планування та управління підприємством (ERP);

4. Планування виробництва (MRP);

5. Управління ланцюгами поставок (SCM)

6. Управління відносинами із клієнтами (CRM) тощо.

Даний перелік не обмежується даними наведеними системами та є значно ширшим. Кожна з наведених систем стосуються життєвого циклу того чи іншого виробу та можуть працювати майже повністю автономно, що вимагає створення цільного інформаційного простору.

Використання технологій, стандартів та програмно-технічних засобів CALS направлено на надання користувачам таких переваг:

- можливість паралельного виконання складних проектів кількома робочими групами (паралельний інжиніринг) на стадіях проектування і виробництва, що істотно скорочує час і витрати на розробку;

- різке зменшення кількості помилок і переробок, що приводить до скорочення термінів реалізації проектів і суттєвого підвищення якості виробів;

- розповсюдження засобів і технологій інформаційної підтримки на post-виробничих стадіях ЖЦ виробів;

- розширення і вдосконалення коопераційних зв'язків між підприємствами, які беруть участь у процесах ЖЦ виробів. Все це підтверджує правильність застосування CALS-технологій для розв'язання задач розподіленого управління [1, с.98].

CALS-технології, в своїй сутності, являються прямим відображенням ідеології загального управління якістю (TQM), а тому використання переваг даних технологій на сучасних підприємствах, зокрема виробничого спрямування, є важливим напрямком подальшого розвитку компаній.

Варто зазначити, що зарубіжні дослідники та вчені вже декілька десятиліть займаються впровадженням принципів безперервної інформаційної підтримки. Першочергово, основи CALS-технологій почали використовувати у проектах військово-промислового комплексу, зокрема США почали це робити ще у 80-х роках. Також, власні дослідження у даній сфері ведуть Франція, Іспанія та багато інших країн.

Зважаючи на значимість використання CALS-технологій у військовій сфері, вже декілька країн світу мають у розпорядженні власних збройних сил таку структуру, як Центр управління логістичною підтримкою життєвого циклу одиниць озброєння. Головними завданнями даної структури являються аналіз інформації про використання військової техніки, приладів та інших одиниць озброєння, планування необхідних матеріалів для забезпечення безперервного використання даних засобів, взаємодія з підприємствами-постачальниками та інше.

Проте можливості та перспективи використання CALS-технологій не обмежуються лише військово-промисловим комплексом. Завдяки своїй багатогранності та всеохопності дані технології цілком можна використовувати й для виконання або оптимізації цивільних проектів.

Піонерами у впровадженні принципів та методології CALS стали аерокосмічна та машинобудівна галузі. В числі перших, були такі світові компанії, як «Airbus Industry», «The Boeing Company», «Rolls-Royce», «Saab Aerospace» тощо.

Використання CALS-технологій у діяльності сучасних виробничих підприємств поклато початок новому виду співробітництва між ними, а саме створення масштабних проектів у формі так званого віртуального підприємства.

Віртуальне підприємство являє собою нову інформаційно-технологічну організаційну структуру, яка комбінує в собі лише необхідні людські, інтелектуальні та інші ресурси. Воно дозволяє отримати максимальні переваги взаємодії і співробітництва між компаніями-партнерами, які можуть бути розташовані у різноманітних точках земної кулі. Також, віртуальне підприємство є повністю клієнтоорієнтованим, ефективність його діяльності вимірюється повнотою задоволення потреб клієнта. Що ж до використання систем інформаційної підтримки проектів вітчизняними підприємствами, беззаперечним є те, що ринок CALS-технологій в Україні ще є доволі молодим та несформованим.

Серед українських підприємств, що займаються впровадженням систем CALS у власну діяльність можна виділити такі відомі компанії, як Авіаційний науково-технічний комплекс «Антонов», Харківське державне авіаційне виробниче підприємство, Запорізьке моторобудівне підприємство ВАТ «Мотор Січ» тощо. Суттєвим стримуючим фактором повноцінного розгортання CALS-технологій на українських підприємствах є використання все ще паперової документації, що сповільнює процеси обміну інформацією та практично унеможлиблює процес впровадження новітніх технологій, зокрема систем CALS.

Підсумовуючи, CALS-технології можна дійсно назвати одним із найбільш перспективних напрямків вдосконалення управління проектами підприємства, зокрема забезпечення його інформаційною та логістичною підтримкою протягом всього його життєвого циклу. Також, для вітчизняних компаній та України в цілому система CALS має надзвичайно важливе значення, оскільки вдала імплементація даної технології дозволить збільшити їхню конкурентоспроможність та підвищити загальний рівень автоматизації. Тому розвиток ринку CALS-технологій в Україні має мати високу пріоритетність у найближчій перспективі.

#### **Література:**

1. Чорна Н. О. Оцінка можливості застосування CALS-технологій до розв'язання задач розподіленого управління. *Управління розвитком складних систем*. 2011. Вип. 8. С. 97-100. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2011\\_8\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2011_8_21) (дата звернення: 04.04.2020)

2. Гонсьор О. Й. Впровадження CALS-технологій в системи управління якістю на підприємствах агропромислового комплексу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 753. С. 135-139.

3. Методи і засоби концепції TQM. Електронна бібліотека підручників. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-9794.html> (дата звернення: 05.04.2020)

Наукове видання

# **БІЗНЕС, ІННОВАЦІЇ, МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**Збірник тез доповідей  
I Міжнародної науково-практичної конференції**

23 квітня 2020 року

*Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір і точність наведених фактів, цитат та інших відомостей. Погляди авторів можуть не співпадати з поглядами редакції*

Scientific edition

**BUSINESS, INNOVATION, MANAGEMENT:  
PROBLEMS AND PERSPECTIVES**

**Collection of theses**

**I International scientific-practical conference**

April 23, 2020

*The theses are published in the author's edition. The authors of the published materials are solely responsible for the selection and accuracy of the facts, quotations and other information provided.  
The views of the authors may not be the same as those of the editors*

Наукове видання

## **Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи**

**Збірник тез доповідей  
I Міжнародної науково-практичної конференції  
23 квітня 2020 року**

*Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат та інших відомостей. Погляди авторів можуть не співпадати з поглядами редакції*

*Надруковано з оригінал-макета замовника*

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Свідоцтво про державну реєстрацію: ДК № 5354 від 25.05.2017 р.,  
просп. Перемоги, 37  
м. Київ, 03056

Темплан 2020 р. 3-2-002

Підп. до друку 12.05.2020. Формат 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Папір офс. Гарнітура Times.  
Спосіб друку – ризограф. Ум. друк. арк. 13,48. Обл.-вид. арк. 22,43. Зам. № 20-040. Накл. 107 пр.

Видавництво «Політехніка», КПІ ім. Ігоря Сікорського  
вул. Політехнічна, 14, корп. 15,  
Київ, 03056  
тел. (044) 204-81-78