

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ВІСНИК

КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ  
ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Серія: Економічні науки

**№ 6 (153), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2020*

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

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

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

№ 6 (153), 2020

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №19330–9130 ПР від 08.08.2012р.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

**Наказ МОН України від 18.12.2018 № 1412 (додаток 10, рішення щодо присвоєння Категорія Б) – фаховість із економічних наук. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281.**

Індекс журналу в каталозі передплатних видань України – 91443

---

<b>ISSN 2413-0117</b>	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) 22.12.2004 р. Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Немировича-Данченка, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності

---

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

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

тел./факс: +38 (044) 256-84-27

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

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 5 від 17.12.2020 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2020

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

# BULLETIN

of the KYIV NATIONAL UNIVERSITY  
of TECHNOLOGIES and DESIGN

Series: Economic sciences

**№ 6 (153), 2020**

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2020*

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

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

**№ 6 (153), 2020** The state registration of print media is KB № 19330-9130 ИП, originating date 08.08.2012

License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002

**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1412, originating date 18.12.2018. Fields: economical. Specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281.**

The journal is in the Catalogue of subscription editions of Ukraine – 91443

---

**ISSN 2413-0117** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris, originating date is 22.12.2004

The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCOhost, Index Copernicus, Research Bible, PBN, JIF, OAJI, InfoBase Index, ISI, UIF, CiteFactor

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

---

**Deputy Editor:** **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Nemyrovych-Danchenka, Str., office 1-0331a

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

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

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 5 of 17.12.2020**

---

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

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

© Kyiv National University of  
Technologies and Design, 2020

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

**Грищенко Іван Михайлович** – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна – *головний редактор*; ORCID 0000-0001-7572-4757.

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

**Члени редакційної колегії**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Rafal Rebilas** – PhD, Vice Dean of the Faculty of Management, IT and Social Studies, University of Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

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

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

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

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

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

## ЗМІСТ

### ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ

- 1 **Гончаренко І. М., Крахмальова Н. А.**  
Формування системи управління економічним потенціалом підприємств в сучасних умовах 8
- 2 **Лапоног Д. В.**  
Система корпоративного управління розвитком інфраструктурно-сервісних підприємств 15
- 3 **Марченко С. М., Власенко О. О.**  
Проблеми розвитку сучасного міжнародного маркетингу в умовах глобалізації світових ринків 23
- 4 **Мульська О. П.**  
Інституціональне забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні 30
- 5 **Поленкова М. В.**  
Моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку 41
- 6 **Птащенко О. В., Ватолінська К. В., Бекетов О. В.**  
Торговельне співробітництво України в сфері високих технологій: маркетинговий аспект 53
- 7 **Фастовець Н. В.**  
Окремі аспекти формування системи пенсійного забезпечення військовослужбовців в Україні 61
- 8 **Шкода М. С.**  
Заходи стимулювання розвитку систем кластерного партнерства в країнах ЄС 69
- 9 **Щербак В. Г.**  
Особливості функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва 81

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ

- 10 **Гуліна О. Д.**  
Науково-методичний підхід щодо визначення стратегії адаптації маркетингу в управлінні кластерним розвитком туристично-рекреаційного підприємництва 89
- 11 **Данько Ю. І., Вовчок С. В.**  
Методологічні засади оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств 96
- 12 **Ніфатова О. М.**  
Управління інноваційним кластерним розвитком туристичного підприємництва: особливості та тенденції 110
- 13 **Святецький В. В.**  
Формування системи управління комерціалізацією інтелектуальної власності 116
- 14 **Синяньська Я. М.**  
Сутнісна характеристика інтеграційної взаємодії як передумова формування інтегрованих бізнес-структур 122

---

## TABLE OF CONTENTS

### PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY

1	<b>Goncharenko I. M., Krakhmalova N. A.</b> Building a management system to enhance enterprise economic potential in modern settings	8
2	<b>Laponoh D. V.</b> Corporate management system for the development of infrastructure and service enterprises	15
3	<b>Marchenko S. M., Vlasenko O. O.</b> Modern international marketing development challenges in the context of world markets globalization	23
4	<b>Mulska O. P.</b> Institutional support for the government migration management policy in Ukraine	30
5	<b>Polenkova M. V.</b> Modeling of optimal levels of agribusiness competitiveness in the context of sustainable development	41
6	<b>Ptashchenko O. V., Vatolinska K. V., Bieketov O. V.</b> Trade cooperation of Ukraine in the high-tech area	53
7	<b>Fastovets N. V.</b> Selected aspects in building a pension maintenance scheme for ex-servicemen in Ukraine	61
8	<b>Shkoda M. S.</b> Incentive programmes to enhance clusterpartnership development in the EU countries	69
9	<b>Shcherbak V. G.</b> Specific features of integrated business structure functioning as the key drivers of innovative entrepreneurship development	81

### MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS

10	<b>Gulina O. D.</b> Scientific and methodological approach to building a marketing adaptation strategy in managing cluster development of tourism and recreational entrepreneurship	89
11	<b>Danko Yu. I., Vovchok S. V.</b> Methodological principles for evaluation of management efficiency of enterprises competitive development	96
12	<b>Nifatova O. M.</b> Managing innovative cluster development of tourism entrepreneurship: specifics and trends	110
13	<b>Sviatetskyi V. V.</b> Building a management framework for intellectual property commercialisation	116
14	<b>Synianska Ya. M.</b> Essential characteristics of integrative interaction as a pattern for building integrated business structures	122

УДК 65.011.12=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.1

**Iryna M. Goncharenko, Nina A. Krakhmalova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**BUILDING A MANAGEMENT SYSTEM TO ENHANCE  
ENTERPRISE ECONOMIC POTENTIAL IN MODERN SETTINGS**

*The research findings have revealed that in modern realia, enterprise economic development is associated with functional dependency, in particular related to its economic potential, optimization methods of potential utilization, and company management paradigm which challenges a critical need to build a management system to facilitate economic potential development, and also provides for: 1) the need to harmonize this system with the strategy of effective regional development; 2) enterprise economic potential reproduction subject to transformation of management decision-making criteria; 3) the implementation of progressive methods of enterprise production resource and asset management with a focus at maneuvering. In this context, the capacity to respond promptly to market changes is of critical importance to enterprises. To this end, modern enterprises are forced to increase their production output through the rational use of their labor, production resources and financial assets, as well as to take into account the emergence of new social needs, focusing on key factors of change, which will ensure the dynamism of their economic potential. The paper argues that management system of enterprise economic potential is a set of targeted tools and methods to affect enterprise stakeholders' interests characterized by constant dynamic transformational changes under the effects of internal and external environment, with a focus on rational use of enterprise potential and ensuring its balanced business performance. The suggested pathways and recommendations on enterprise economic potential management have significant implication and can be used in business for the most effective use of labor, production and material resources in static and dynamic aspects of the overall industry strategic development of the in general.*

**Keywords:** *economic potential; management system; rational resource consumption; efficiency; synergistic effect; development strategy.*

**Ірина М. Гончаренко, Ніна А. Крахмальова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ  
ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*У дослідженні визначено, що особливістю економічного розвитку підприємств у сучасних умовах є функціональна залежність, насамперед, від їх економічного потенціалу, оптимізаційних механізмів його використання та специфіки управління, що актуалізує питання розроблення системи управління економічним потенціалом, а також передбачає: 1) необхідність її врахування в стратегії ефективного розвитку регіонів; 2) відтворення економічного потенціалу підприємства за умови трансформації критеріїв прийняття управлінських рішень; 3) застосування прогресивних методів маневрування виробничими та фінансовими ресурсами підприємств. У цьому контексті, надзвичайно важливим для підприємств є здатність адекватно реагувати на ринкові зміни. З цією метою сучасні підприємства змушені нарощувати обсяги виробництва завдяки раціональному використанню своїх трудових, виробничих та фінансових ресурсів, а також враховувати появу нових суспільних потреб, з акцентом на найважливіші чинники змін, що дозволить забезпечити динамізм власного економічного потенціалу. У статті змістовно обґрунтовано, що система управління економічним потенціалом підприємства являє собою сукупність засобів і методів спрямованого впливу на інтереси підприємства, що*



характеризуються постійними динамічними трансформаційними змінами під впливом внутрішніх і зовнішніх умов, із фокусом на раціональне використання власного потенціалу і забезпечення необхідних пропорцій функціонування її господарського комплексу. Сформовані напрями та рекомендації щодо управління економічним потенціалом підприємства мають практичний характер і можуть бути використані у виробничій діяльності для найбільш ефективного використання трудових, виробничих та матеріальних ресурсів у статичному та динамічному аспектах стратегічного розвитку промисловості загалом.

**Ключові слова:** економічний потенціал; система управління; раціональне споживання ресурсів; ефективність; синергетичний ефект; стратегія розвитку.

**Ирина Н. Гончаренко, Нина А. Крахмалёва**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО  
ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*В исследовании определено, что особенностью экономического развития предприятий в современных условиях является функциональная зависимость прежде всего от их экономического потенциала, оптимизационных механизмов его использования и специфики управления, что актуализирует вопросы разработки системы управления экономическим потенциалом, а также предусматривает: 1) необходимость её учёта в стратегии эффективного развития регионов; 2) воспроизведение экономического потенциала предприятия при трансформации критериев принятия управленческих решений; 3) применение прогрессивных методов маневрирования производственными и финансовыми ресурсами предприятий. В этом контексте чрезвычайно важным для предприятий является способность адекватно реагировать на рыночные изменения. С этой целью современные предприятия вынуждены наращивать объёмы производства благодаря рациональному использованию своих трудовых, производственных и финансовых ресурсов, а также учитывать появление новых общественных потребностей, с акцентом на важнейшие факторы изменений, что позволит обеспечить динамизм собственного экономического потенциала. В статье содержательно обосновано, что система управления экономическим потенциалом предприятия представляет собой совокупность средств и методов направленного воздействия на интересы предприятия, характеризующиеся постоянными динамическими трансформационными изменениями под влиянием внутренних и внешних условий, с фокусом на рациональное использование собственного потенциала и обеспечение необходимых пропорций функционирования её хозяйственного комплекса. Сформированные направления и рекомендации по управлению экономическим потенциалом предприятия имеют практический характер и могут быть использованы в производственной деятельности для наиболее эффективного использования трудовых, производственных и материальных ресурсов в статическом и динамическом аспектах стратегического развития промышленности в целом..*

**Ключевые слова:** экономический потенциал; система управления; рациональное потребление ресурсов; эффективность; синергетический эффект; стратегия развития.

**Problem statement.** In modern conditions of management of economic potential of the industrial enterprise acts as the general economic factor of rational consumption of resources and effective functioning of production system. It is known that even those companies that have similar potentials often differ in the results of their activities. Under these conditions, the difference in results can be explained only by the unequal degree of accuracy of the target orientation of the

system. In other words, other things being equal, the magnitude of the result will be greater the more successful will be the management system of economic potential of the enterprise.

**Analysis of recent research and the unsolved part of the problem** Managing the economic potential of enterprises can be considered as a continuation of scientific developments of scientists-economists O. Amoshi, Ya.G. Bersutsky, V. Grinyova, V. Zanga, M. Ivanova, O. Kizima, T. Klebanova, M. Lepi, P. Orlova, V. Ponomarenko, O. Pushkar, etc. However, issues such as taking into account the synergy of the combination of resources in assessing the level of economic potential of the enterprise, taking into account economic ties and relationships that reflect the conditions of enterprise development through the real and regulatory levels, in determining the strategic potential of enterprises. The special place of management in modern conditions is due to the fact that it guarantees the integration of economic processes in the enterprise. The formation of the management system of economic potential reflects the ability of the system to streamline the processes of formation of the potential of the enterprise in accordance with the inherent internal laws of economic activity and is necessary for:

- analysis of the current state of the industrial enterprise;
- modeling the development of economic potential of an industrial enterprise;
- determining the best ways to use the economic potential of the enterprise.

**The aim of the article** is to substantiate the stages of formation of the management system of economic potential of enterprises.

**Research results.** According to P. Drucker: today, in the "era without regularities", management is an part of human existence, it allows to effectively implement the strengths or weaknesses – to eliminate. The joint activity of people without management is not possible. Management is a decisive factor of civilization [4].

It is clear that for all the specifics of managing the potential of an industrial enterprise, it has the following features [3]:

- 1) the presence of economic potential of the enterprise, the causal link between its components;
- 2) the dynamic nature of the potential on the enterprise;
- 3) the ability of the system of economic potential of the industrial enterprise to change from small influences;
- 4) storage, transmission and conversion of information;
- 5) antientropy management.

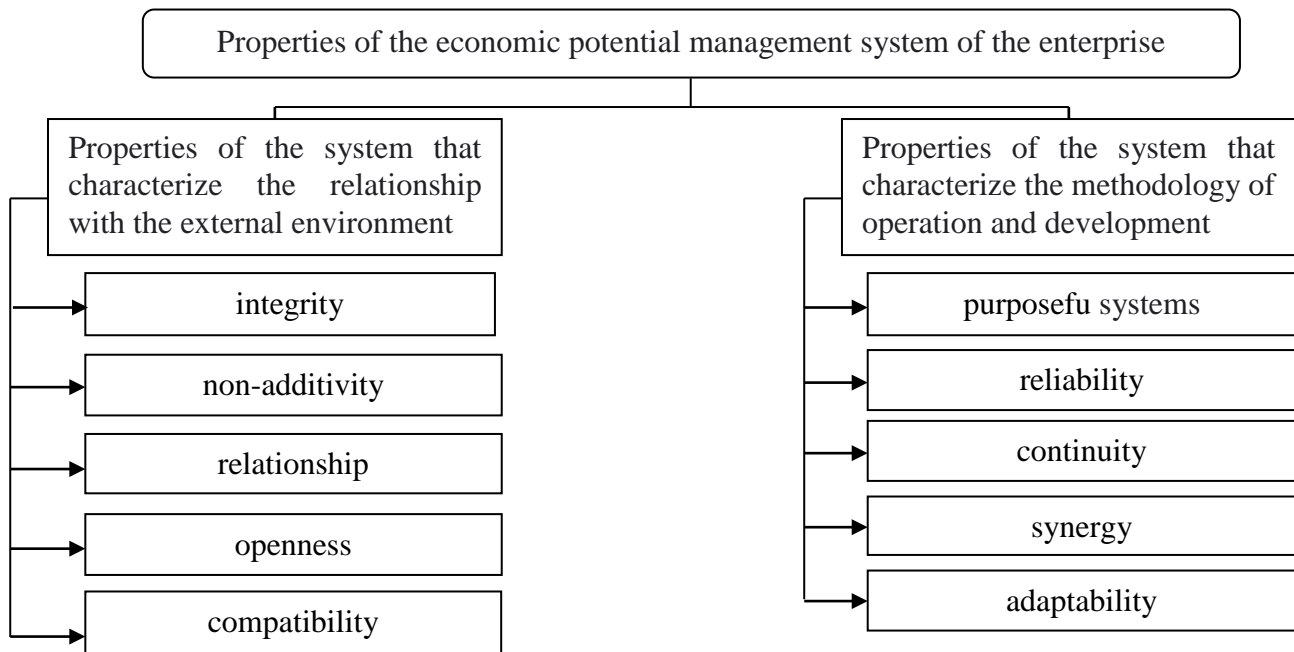
In this regard, the methodological basis for building a system for managing the economic potential of an industrial enterprise is the application of a systematic approach.

Based on the analysis of the structure of the systems given in the economic literature [1; 7], the classification of properties of system of management of economic potential of the industrial enterprise (fig. 1) with grouping on the following signs was developed:

- properties that characterize the economic potential of the industrial enterprise and its relationship with the external environment;
- properties that characterize the methodology of operation and development of enterprise potential.

We do not aim to fully disclose the content of the properties of the management system of the potential of an industrial enterprise. Let us dwell on the characteristics of only those features of the system that, in our opinion, are mandatory in the development of a system for managing the economic potential of an industrial enterprise. These are, first of all, integrity, openness, compatibility of the system, interdependence of the system and the external environment, adaptability of the system and synergy.

The potential of an industrial enterprise is an open system where the intensity of exchange of information and other resources with the external environment is observed. Only the effective use of the environment ensures the safety of the system. Economic potential responds to macroeconomic changes, develops under their influence, but at the same time retains the qualitative certainty and adaptability of functioning. Without interaction with the external environment, an open system cannot function. Theoretical and methodological foundations of the development of the management system of the economic potential of an industrial enterprise are the definition of a set of management laws, functions, methods and principles, which influenced on the processes of its formation and use.



Source: [1, 7, 8].

Fig. 1. Properties of the management system of economic potential of the enterprise

The economic potential of an industrial enterprise, as a whole, consists of interdependent parts with its contribution to the characteristics of the whole. Even I. Kant, describing the systemic order, drew attention to the fact that as part of a single any part of it owes its existence to the actions of others and exists for the sake of others, and that only in such conditions of existence is possible and physically justified [4]. Moreover, the system acquires new features that do not have its constituent elements. The main feature of the systems is the emergence of additional energy (force). In modern science, the control of the origin of this force is determined by the law of synergy inherent in all systems. The essence of the law of synergy is that the effect of joint action is not equal to the simple sum of individual efforts. Due to this, the potential of an industrial enterprise is not equal to the simple sum of the potentials of its subsystems. Formally, this can be represented as follows:

$$Y \neq \sum_{i=1}^n X_i, \quad (1)$$

where  $Y$  – is the potential of the enterprise;  
 $X_i$  – potential for the  $i$ -th resource source;  
 $n$  – is the number of resource sources.

The difference between the economic potential of an industrial enterprise and the sum of its subsystems represents a synergistic effect ( $Ec$ ) as an additional effect of the potential interaction of the components. Ideally,  $Ec > 0$ , which indicates a high degree of organization of the system. At  $Ec \approx 0$  – the organization of the system is low. Here it is appropriate to formulate another law of systems – the law of stability, which is based on the principle of homeostasis. This law states that each system seeks self-preservation through the use of its potential. According to our study, the law of sustainability acts as a desire of industrial enterprise resources for self-preservation through the use of its potential. The law of stability can be reflected by the following formula:

$$PR \triangleright PV_1 + PV_2, \quad (2)$$

where  $PR$  – the potential of enterprise resources;

$PV_1$  – the potential of external destabilizing effects (external fluctuations) on the resources of the enterprise;

$PV_2$  – the potential for internal destabilizing effects (internal fluctuations) on the resources of the enterprise.

From formula (2) it is seen that according to the law of stability "potential of creation" ( $S$ ) of industrial enterprise resources (first part of the formula) must be greater than "entropy potential" ( $R$ ) of industrial enterprise resources (second part of the formula). If the opposite phenomenon occurs, then the potential of the system degrades. Random destabilizing external fluctuations are not controllable parameters, so their level can be predicted with a certain degree of conventionality and measures for crisis management can be developed. Therefore, the more complex the system, the more chances it has to face a crisis situation in the process of development. The mechanism of reaction of the system to internal and external fluctuations can be different. In a state close to equilibrium, small fluctuations can be "suppressed", and the system quickly returns to its original state. But if the variance of external and internal fluctuations exceeds the critical limit, the system, faced with the prospect of irreversible disorganization, can use an alternative and move to another state – bifurcation. The mechanism of reaction of the system to internal and external fluctuations can be different. In a state close to equilibrium, small fluctuations can be "suppressed", and the system quickly returns to its original state. But if the variance of external and internal fluctuations exceeds the critical limit, the system, faced with the prospect of irreversible disorganization, can use an alternative and move to another state - bifurcation. Due to the law of stability, we can calculate the coefficient of assessment of the level of self-preservation [2, 8], which is defined as the difference between the potentials of creation and destruction relative to the potential of creation:

$$K_S = \frac{S - R}{S} 100, \quad (3)$$

where  $K_S$  – is the coefficient of self-preservation of the system;

$S$  – the potential for resource creation of an industrial enterprise;

$R$  – is the entropy potential of the resources of the industrial enterprise.

According to the results of our calculations, the range in which the value of the coefficient is characterized by the level of stability of the potential of the industrial enterprise:

0.2–1 – the situation is favorable, the system has great potential for sustainable growth;

-0.2–0.2 – the system is on the verge of maintaining stability;

-1–0.2 – violation of system stability.

Finally, another important law governing the system is the law of information saturation. The essence of this law is the dogma of the functioning of any system in market conditions: the more information about the external and internal environment, the more stable the position of the system.

Information, being a mandatory "raw material" for the development of any management decision, must have the properties of reliability, completeness, accuracy, relevance, value and usefulness. Any system, receiving information, processes it, produces a new one for efficient operation.

Modeling of the management system of economic potential of an industrial enterprise reflects the possibility of streamlining processes of formation. Also they use of resources in accordance with the inherent internal and external patterns of the industry. Describing the management system of the economic potential of an industrial enterprise, we emphasize that the relationship between the industrial enterprise and its economic potential is based on management methods.

The main purpose of economic potential management to coordinated and stimulating impact on economic potential by resource sources, is to ensure its rational use. The task of management to help practice develop principles or recommendations.

Thus, the directions of building a system for managing the economic potential of an industrial enterprise in modern conditions provides:

- multilevel concept of economic potential, which requires mandatory indication of the aspect (national, regional, sectoral, enterprise level) in which it is considered, while the economic potential of one level necessarily affects the economic potential of another and can both inhibit and stimulate growth;

- factors influencing the development of economic potential of an industrial enterprise are diverse and are not limited to high growth rates of volume and productivity of factors of production, but include the level of investment in the industrial economy, the level of structural adjustment ...;

- effective management of the economic potential of an industrial enterprise is directly related to all components of the national and regional economy and the environment in which it is carried out, so the lack of positive and long-term effects (results) in at least one interdependent area indicates the presence of negative trends further nullify the existing positive changes;

- the adequacy of the company's response to the transformation of economic relations. The system of managing the economic potential of an industrial enterprise should be a flexible system that will change, adapting to a market economy, ensuring the efficiency of the industrial enterprise.

**Conclusions and prospects for further research** Based on the study, it is necessary to identify areas for further development of enterprises that will ensure the effective use and areas of reproduction of their economic potential:

- further modernization and technical re-equipment of the main part of production facilities;

- increasing the technological level of production, expanding the export potential of enterprises through the production of high-tech products;

- increasing the level of labor potential through the elimination of unproductive use of labor resources, maintenance of surplus labor resources, hidden unemployment in various forms;

- increasing the level of production of competitive products by reducing the material consumption of products with the introduction of resource-saving, waste-free and low-waste technologies. The content of the management system of economic potential of the enterprise is defined as a set of tools and methods of direct influence on the interests of industrial enterprises, which are in constant dynamic transformation under the influence of external and internal conditions.

### References

### Література

- |   |  |
|---|--|
| 1. Al Khaiek Amir Akhmed Khasan (1999). <i>Sovremennye podkhody k otsenke ekonomicheskogo potenciala strany [Modern approaches to assessing the economic potential of the country]. Suchasna innovatsiino-promyslova polityka Ukrainy: Investytsiini priorytety ta infrastruktura [Modern</i> | 1. Аль Хайек Амир Ахмед Хасан. <i>Современные подходы к оценке экономического потенциала страны. Сучасна інноваційно-промислова політика України: Інвестиційні пріоритети та інфраструктура.</i> |
|---|--|

- innovation and industrial policy of Ukraine: Investment priorities and infrastructure]. Chernivtsi: Ruta, 1999. Vol. 1. P. 252–256 [in Russian].
2. Bogdanov, A. A. (1989). Tektologiya. Vseobshchaia organizatsionnaia nauka [Tectology. General Organizational Science]. Moscow [in Russian].
3. Gvishiani, D. M. (1998). Organizatsiia i upravlenie [Organization and management]. 3rd. ed., rev. Moscow: Publishing house of MSTU im. N.E. Bauman. 332 p. [in Russian].
4. Ponomarenko, V. S., Trydid, O. M., Kyzym, M. O. (2003). Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy: monohrafiia [Strategy of enterprise development in the conditions of crisis: monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 328 p. [in Ukrainian].
5. Pushkar, A. I. (1997). Modeli upravleniia rozvitiem proizvodstvenno-ekonomicheskikh sistem: monografiia [Models for managing the development of production and economic systems: monograph]. Kharkiv: KhGEU. 268 p. [in Russian].
6. Raizberg, B. A., Fatkhutdinov, R. A. (1999). Upravlenie ekonomikoi: uchebnik [Economic management: textbook]. Moscow: ZAO "Biznes-shkola "Intel Sintez". 784 p. [in Russian].
7. Shelegeda, B. G., Savchenko, M. V. (2002). Klassifikatsiia faktorov rozvitiia khoziaistvennogo kompleksa regiona [Classification of factors in the development of the economic complex of the region]. *Visnyk Tekhnolohichnoho universytetu Podillia = Bulletin of the Podillya University of Technology*. Khmelnytskyi. № 4. Part 2, Vol. 3 (46). P. 220–224 [in Russian].
8. Yermoshenko, M.M., Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpriemstv: nauk. Monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
9. Gryshchenko, I. M. (2016). Pidpriemnytskyi biznes: pidruchnyk [Entrepreneurial business: a textbook]. Kyiv: Hramota. 520 p. [in Ukrainian].
10. Ganuschak-Efymenko, L., Gumenna, O. (2014). Logit-model of management innovation processes. *Наукові записки НаУКМА = Scientific notes of NaUKMA*. Vol. 159: Economic sciences. P. 19–21.
- Чернівці: Рута, 1999. Т. 1. С. 252–256.
2. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука. М.: Экономика, 1989.
3. Гвишиани Д. М. Организация и управление. Изд. 3-е., перераб. М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.
4. Пономаренко В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Х.: ВД "ІНЖЕК", 2003. 328 с.
5. Пушкар А. І. Модели управления развитием производственно-экономических систем: монография. Х.: ХГЭУ, 1997. 268 с.
6. Райзберг Б. А., Фатхутдинов Р. А. Управление экономикой: учебник. М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел Синтез", 1999. 784 с.
7. Шелегеда Б. Г., Савченко М. В. Классификация факторов развития хозяйственного комплекса региона. *Вісник Технологічного університету Поділля*. Хмельницький, 2002. № 4. Ч. 2, Т. 3 (46). С. 220–224.
8. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
9. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: підручник. Київ: Грамота, 2016. 520 с.
10. Ganuschak-Efymenko L., Gumenna O. Logit-model of management innovation processes = Логіт-модель управління інноваційними процесам. *Наукові записки НаУКМА*. 2014. Т. 159: Економічні науки. С. 19–21.

УДК 330.341.42(476)

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.2

Даниїл В. Лапоног

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна*  
**СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ  
ІНФРАСТРУКТУРНО-СЕРВІСНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства у формі концесії. Визначено, що під концесією розуміється система відносин, за якої держава або муніципальне утворення для досягнення суспільно значущих цілей передають концесіонеру (фізичній або юридичній особі) право здійснювати на договірній основі деякі зі своїх функцій щодо володіння, користування, а за певних умов – і розпорядження державною або муніципальною власністю. Ці відносини діють протягом терміну концесійного договору. Відповідно чинного законодавства України адаптовано гарантії для приватного інвестора у сфері ДПП та концесій. До гарантії господарської діяльності концесіонера віднесено: перспективи придбання права власності на майно, що розташоване поза смугою відведення автомобільної дороги; можливість об'єктивного розгляду спорів у міжнародному арбітражному суді, можливість створення спеціальної проєктної компанії для реалізації проєкту (special purpose vehicle, SPV). Акцентується на важливій ролі гарантії із повернення інвестицій, які вносить концесіонер, а також гарантії, що стосуються заборони примусового відчуження фінансових та майнових ресурсів; принципів невторчання в діяльність концесіонерів; гарантії відшкодування концедентом всіх внесених концесіонером інвестицій (у разі розірвання договору з вини концедента); підкреслюється необхідність передбачення норми, відповідно до якої оплата проїзду встановлюється в розмірі, що враховує інвестиційну складову, що має забезпечувати компенсацію витрат концесіонера. Практичне застосування концесійних відносин у сфері транспортної інфраструктури України дозволило згенерувати ключові вектори її розвитку та покращення, насамперед, через дотримання таких принципів: застосування законодавства, що є чинним на момент укладення договору концесії; заборона на зміни в законодавстві, що стосуються умов ведення концесійної діяльності; гарантії покриття збитків концесіонера за умови прийняття рішень державними органами, які порушують права концесіонерів.*

**Ключові слова:** *дорожній ринок України; транспортна інфраструктура; концесійні відносини; інвестиційна привабливість; договір концесії.*

Даниил В. Лапоног

*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет, Украина*  
**СИСТЕМА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ  
ИНФРАСТРУКТУРНО-СЕРВИСНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье разработаны практические рекомендации по совершенствованию механизмов государственно-частного партнерства в форме концессии. Определено, что под концессией подразумеваются системные отношения, в процессе которых государство или муниципальное образование с целью достижения общественно значимых целей передаёт концессионеру (физическому или юридическому лицу) право осуществлять на договорной основе некоторые свои функции относительно владения, пользования, а в определённых случаях – и распоряжения государственной или муниципальной собственностью. Данные отношения являются актуальными в течение действия концессионного договора. В соответствии с действующим законодательством Украины адаптированы гарантии для частного инвестора в сфере ГЧП и концессий. К гарантиям хозяйственной деятельности*

концессионера отнесены: перспективы приобретения права собственности на имущество, которое не находится в зоне функционирования автомобильной дороги; возможность и целесообразность рассмотрения международных споров в арбитражном суде, возможность создания специальной проектной компании для реализации проекта (*special purpose vehicle, SPV*). Акцентируется на главенствующей роли гарантий по возврату инвестиций, которые вносит концессионер, а также гарантий, относящихся к запрету на принудительное отчуждение; принципам невмешательства в деятельность концессионеров; гарантиям возмещения всех внесённых концессионером инвестиций (при условии расторжения договоров по вине концедента); подчёркивается необходимость предусмотрения нормы, согласно которой оплата проезда устанавливается в размере, который учитывает инвестиционную составляющую, обеспечивающую компенсацию расходов концессионера. Практическое применение концессионных отношений в сфере транспортной инфраструктуры Украины позволило сгенерировать ключевые векторы её принципов: применение законодательства, действующего на момент заключения договора концессии; запрет на внесение в законодательство изменений, которые касаются ухудшения условий осуществления концессионной деятельности; гарантии возмещения убытков концессионерам при условии принятия государственными органами решений, которые нарушают права концессионеров.

**Ключевые слова:** дорожный рынок Украины; транспортная инфраструктура; концессионные отношения; инвестиционная привлекательность; договор концессии.

**Danyil V. Laponoh**

*Kharkiv National Automobile and Highway University, Ukraine*

#### **CORPORATE MANAGEMENT SYSTEM FOR THE DEVELOPMENT OF INFRASTRUCTURE AND SERVICE ENTERPRISES**

*The paper offers practical recommendations for improving the mechanisms of public-private partnership in the form of a concession. Within the scope of this study, a concession is viewed as a relationship framework in which to attain socially significant goals, the government or a municipal unit transfers to the concessionaire (natural or legal entity) the right to perform on a contractual basis some of its functions to possess, use, and under specific conditions, to dispose of public or municipal property. These relationships are valid during the concession agreement period. Guarantees to private investors in the area of PPP and infrastructure concessions have been adapted according to the current Ukrainian legislation. The concessionaire's business guarantees include: prospects for ownership rights acquisition for property outside highway lanes; a possibility of resolving disputes in the International Arbitration Court, a possibility to launch a project company for specific project realization (a special purpose vehicle, SPV. It is argued that providing guarantees for concessionaire investment returns is paramount. The above guarantees should cover a restraint on concessionaire's property and assets forced alienation; the principle of non-interference in the concessionaire's business; guarantees of reimbursement by the grantor of all investments made by the concessionaire (in case of contract termination due to the grantor's fault); envisaged norm according to which the fare is fixed at an investment-based rate that ensures compensation of the concessionaire's expenses. The implementation of concession relationships pattern in the transport infrastructure of Ukraine has contributed to outlining the key prospects for its development and enhancement, in particular through compliance with the following principles: application of legislation in force at the time of concluding a concession agreement; imposing a legislative ban on changes related to running concession business; guarantees of concessionaire's loss coverage caused by government authorities' decisions that breach the concessionaires' rights.*



*Keywords: road market in Ukraine; transport infrastructure; concession relationships; investment attractiveness; concession agreement.*

**Постановка проблеми.** Розвиток інфраструктури основних галузей транспортного комплексу в Україні характеризується в даний час низкою серйозних труднощів і проблем. Держава, у власності якого знаходиться велика частина транспортної інфраструктури, виявилось не в змозі в умовах ринку забезпечити нормальний відтворювальний процес і адекватний зростаючим потребам з боку економіки і суспільства рівень функціонування транспортного комплексу. Рівень ефективності роботи підприємств комплексу, існуючий асортимент і якість послуг, що надаються користувачам, не в повній мірі відповідають вимогам ринкової економіки. Поєднання функцій господарської діяльності та державного регулювання стримує формування і вдосконалення ринкових відносин і перешкоджає розвитку конкурентного середовища. Гостро стоять проблеми залучення для фінансування транспортного комплексу недержавних інвестиційних ресурсів, розробки механізмів взаємодії держави і приватного сектора в цій галузі. Досвід багатьох країн світу з різними політичними та економічними системами, рівнями розвитку ринкових відносин постулюють про те, що одним з ефективних шляхів забезпечення кількісних і якісних характеристик транспортної інфраструктури є залучення приватного капіталу до фінансування та управління її об'єктами, проте не на шляхах приватизації, а на концесійній основі. Широке застосування концесійних угод і проектів може стати одним з важливих і перспективних напрямків української економічної політики в галузі управління знаходяться в його власності об'єктами транспортної інфраструктури, вирішення інвестиційних, бюджетних та інших проблем комплексу. Однак, враховуючи складність та актуальність проблеми, чимало завдань щодо удосконалення державно-приватного партнерства (ДПП) залишаються невирішеними або недостатньо розробленими, особливо економічних проблем концесійної діяльності у інфраструктурі взагалі і в транспортній, особливо. Все це у комплексі зумовила вибір теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження державно-приватного партнерства на макро- та мезорівні присвячено велика кількість досліджень. Так, роботі М. Авксентьева досліджуються концепція, причини, тенденції і характер трансформації державного регулювання транспортної інфраструктури [1]. Особливу увагу в роботах О. Берданової, В. Вакуленко, М. Василенко [2], Н. Бондар [3] приділяється концесійної діяльності в окремих галузях. О. Бойко вважає, що використання світового досвіду державно-приватного партнерства відкриває перспективи її реалізації в Україні [4]. М. Gerrard досліджує відміни державно-приватного партнерства та приватизації окремих об'єктів державної форми власності [5]. Науковці D. Grimsey, M. Lewis в своїй статті пропонують новий підхід щодо оцінки ризиків державно-приватного партнерства для інфраструктурних проектів [6]. А. Каррелер визначає відмінності у фінансуванні різних категорій ДПП в Європі [7].

**Невирішені складові загальної проблеми.** Аналіз літературних джерел довів, що до пріоритетних тем досліджень відносяться загальні правові питання та економічні аспекти ДПП. Але правові питання та економічні аспекти одного з найбільш розповсюджених видів ДПП – концесій в транспортній інфраструктурі досліджені ще не достатньо.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є обґрунтування особливостей концесійних відносин в сфері транспортної інфраструктури України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Держава і приватний партнер можуть вибрати різні форми співпраці, в тому числі оренду, спільне підприємство, а також розподіл продукції, спільну діяльність і просте товариство, однак найбільш важливою формою

широко визнається концесія. У найбільш загальному контексті під концесією розуміється система відносин, при якій держава або муніципальне утворення для досягнення суспільно значущих цілей передають концесіонеру - фізичній або юридичній особі - право здійснювати (як правило, на договірній основі) деякі зі своїх функцій щодо володіння, користування, а при певних умов і розпорядження державною та, відповідно, муніципальної, власністю. Ці відносини діють протягом терміну концесійного договору.

Концесія – це найбільш поширена і зручна форма ДПП. На жаль, в Україні вона недостатньо розвинена. Договір концесії не визначений в Цивільному кодексі України. У Господарському кодексі України концесії присвячена гл. 40 (ст.ст. 406–410). Діють Закон України «Про концесії» від 16.07.1999 р., Закон України «Про концесії на будівництво та реконструкцію автомобільних доріг» від 14.12.1999 р., а також велика кількість підзаконних актів, спеціально присвячених регулюванню відносин з приводу концесії. У багатьох інших законах теж регулюється концесія як правовий інститут, так би мовити, не прямо. Наприклад, в Земельному кодексі України є ст. 94 «Право концесіонера на земельну ділянку». Найближчою до концесії правовою конструкцією є оренда державного та комунального майна. Взагалі, оренду цілісного майнового комплексу важко відокремити від концесії. Предметом діяльності концесіонера є, таким чином, виключно державна власність і власність муніципальних утворень, а також пов'язані з нею види діяльності, що становлять державну монополію, і публічні (суспільні) служби. Тим самим одним із суб'єктів концесійних відносин завжди виступає держава в особі різних інститутів.

Концесія є специфічним контрактом, який принципово відрізняється від традиційного адміністративного господарського контракту. Відповідно до норм права розвинених країн концесія – це «Глобальний контракт» (globality contract). У праві зарубіжних країн істотно різняться «контракт на проведення робіт» (work contract) і «концесія» (concession) (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципові відмінності між контрактом і концесією**

Контракт на проведення робіт	Концесія
<i>Мета</i>	
Єдина: будівництво	Множинна: будівництво, модернізація, реконструкція, експлуатація, розширення, управління
<i>Тривалість</i>	
Короткострокова	Довгострокова (до 30 років)
<i>Інвестиції</i>	
Здійснюються державою	Здійснюються концесіонером і іншими інвесторами
<i>Права власності</i>	
Ніякого довгострокового володіння державною власністю з боку підрядника	Права володіння та користування державною власністю протягом терміну концесії
<i>Свобода планування діяльності</i>	
Ніякої або обмежена	Висока
<i>Ризики</i>	
Несе держава	Диверсифікуються між усіма учасниками концесії

Джерело: побудовано [1, 2].

Концесійні відносини в Україні будуються переважно за схемою build-operate-transfer (BOT). При такій схемі відносини концесії відрізняються від оренди, головним чином, на

початковому етапі, оскільки предметом договору оренди є об'єкт, який має бути переданий орендарю в стані, обумовленому в договорі, у стані, обумовленому придатністю їх для використання за призначенням. Предметом договору концесії є права на речі або права на ведення діяльності, які нерозривно пов'язані із задоволенням суспільних потреб. Таким чином, концесіонеру взагалі можуть бути передано об'єкт у фізичному вигляді, а й надаватися право ведення діяльності загальнокорисного характеру. Зрозуміло, що ці теоретичні конструкції мають юридичний сенс. Практично завжди передається фізичний об'єкт як орендарю, так і концесіонеру, причому договором оренди може бути передбачено, що об'єкт передається в стані, яке потребує ремонту або відновлення, тоді твердження про спорідненість договорів оренди та концесії має особливо значне підтвердження.

Світовій практиці, крім схеми BOT, відомі build-transfer-operate (BTO), build-own-operate (BOO), build-own-operate-transfer (BOOT), та buy-build-operate (BBO). Кожна з них може мати велике розмаїття варіантів. Так, схема BTO може передбачати після будівництва об'єкта концесіонером і передачі права власності на нього концедента (концесіодавцеві) передачу об'єкта концесіонеру на правах оренди, або створення спільного підприємства для експлуатації об'єкта, або експлуатацію його на основі договору про спільну діяльність, але в будь-якому випадку об'єкт в кінцевому рахунку отримує концесіонер для експлуатації на основі задоволення суспільних потреб [8].

У світі мають місце також інші схеми, тому привести вичерпний перелік схем організації концесії або PPP взагалі неможливо. Найбільш популярною схемою є BOO, оскільки вона більше за інших відповідає уявленням про справедливість і вважається максимально взаємовигідною. Дійсно, якщо об'єкт побудований особою за свої кошти, то найбільш логічним видається те, що ця особа і буде його власником і буде експлуатувати його. Природно, державі або місцевій комуні концесіонер повинен виплачувати винагороду за надання права на створення об'єкта і ведення підприємницької діяльності. Такою винагородою може бути одноразовий (паушальний) платіж чи періодичні платежі (роялті). Як і будь-яка схема, яка містить літеру "Т" – (transfer – передача), BOOT не так популярна. Після створення об'єкту концесіонер експлуатує його і володіє ним на праві власності протягом, як правило, 20–25 років, після чого право власності переходить на концедента [9].

BBO – більш популярна схема, яка передбачає купівлю об'єкта концесії концесіонером. Взагалі, концесія – це система відносин між державою або місцевою громадою (концедентом), з одного боку, і приватним юридичною або фізичною особою (концесіонером) – з іншого, причому концедент надає концесіонеру права користування державною чи комунальною власністю, за плату і на основі зворотності, а також право на здійснення видів діяльності, які представляють собою виняткову монополію, або зазвичай здійснюються концедентом, або від концедента залежить видача дозволу на здійснення таких видів діяльності.

У Керівництві для законодавчих органів по проектах в області інфраструктури, які фінансуються з приватних джерел, яке було прийнято Комісією Організації Об'єднаних Націй по праву міжнародної торгівлі (ЮНСІТРАЛ) – А./CN.9/SER.V/4, замість таких понять, як: «концесійну угоду», «договір концесії» пропонується вживати поняття проектної угоди [10]. В Закон України «Про концесії» внесені досить суттєві зміни, які вступили в силу з 31.10.2010 р., тобто з моменту вступу в силу Закону «Про державно-приватне партнерство». Зокрема, значно змінили інститут об'єктів, які можуть надаватися в концесію. Перелік об'єктів розширено. Його поповнили об'єктами зрошувальних і осушувальних систем; оброблення відходів; пошуку, розвідки родовищ корисних копалин та їх видобування; машинобудування і охорону здоров'я. Щодо деяких об'єктів, таких як: морські і річкові порти, аеропорти, шляхи сполучення, внесені уточнення. Тепер об'єктом концесії може бути

не тільки аеропорт або порт як цілісний об'єкт (як це було раніше), а й окремі частини, які входять в нього або пов'язані з ним: злітно-посадкові смуги на аеродромах, мости, дорожні естакади, тунелі, метрополітени. Також в концесію тепер можуть надаватися об'єкти інфраструктури.

Слід зазначити, що єдиного поняття «інфраструктура» в законодавстві України немає. Інфраструктурою вважають «комплекс виробничих і невиробничих формувань» (відповідно до Закону України «Про зерно та ринок зерна в Україні»), «систему обслуговуючих структур» (відповідно до Закону України «Про оптові ринки сільськогосподарської продукції»), «технологічний комплекс» (відповідно «Правил перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України» та «Правил реєстрації та експлуатації власних вантажних вагонів»), які затверджено наказом Міністерства транспорту та зв'язку України), навіть «територію» (постанова КМУ «Про оптові продовольчі ринки» від 9.06.1999 р. № 997). Відсутність уніфікованого визначення дає можливість трактувати зміст поняття інфраструктури досить широко. Відповідно, виникає можливість віднести до категорії об'єктів інфраструктури елементи, які входять до складу єдиних виробничих комплексів і систем. Це має велике значення, оскільки відтепер виникає можливість передачі в концесію окремого елемента в складі державного або муніципального підприємства, відповідно, концесію можна буде застосувати до більш широкого кола об'єктів, доступних потенційним інвесторам; можливість передати в концесію об'єкт інфраструктури порту надає реальний шанс інвестору реалізувати на концесійних умовах будівництво та експлуатацію терміналу, перевантажувального комплексу, логістичного парку тощо.

Механізм державно-приватного партнерства (ДПП) в дорожньому секторі України на нинішньому етапі не передбачатиме появи платних автомагістралей. Завдяки Світовому банку, вже підготували пре-ТЕО по шести ділянок доріг, загальна протяжність яких сягає 1500 км. Розмір – близько 2 млрд доларів інвестицій. Першими пілотними проектами в рамках програми державно-приватного партнерства стали: дороги М-03 (Бориспіль – Полтава); ділянка дороги М-06 (Київ – Рівне); ділянка Дніпро – Кривий Ріг – Миколаїв; ділянка дороги Ягодин-Ковель-Луцьк; та інші. Крім того, слід зазначити, що впроваджено зміни до процедури розподілення коштів державного дорожнього фонду, які передбачають оплату приватним партнерам концесійних платежів за угодами за умови експлуатаційної готовності автомобільних доріг загального користування. Це ж стосується і інших виплат відповідно до умов концесійних договорів. У дорожньому відомстві повідомили, що замість стягнення плати за проїзд запропонована інша модель ДПП, за якою приватний інвестор братиме на себе зобов'язання щодо оновлення і розвитку існуючої дороги. Це дозволить залучити великих приватних інвесторів на дорожній ринок України.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, чинне законодавство України передбачає деякі гарантії для приватного інвестора в сфері ДПП та концесій. До гарантій господарської діяльності концесіонера віднесено: перспективи придбання права власності на майно, яке розташоване поза смугою відведення автомобільної дороги; можливість об'єктивного розгляду спорів в міжнародному арбітражному суді, можливість створення спеціальної проектною компанії для реалізації проекту (SPV). Визначено, що важливу роль відіграють гарантії по поверненню інвестицій, які вносить концесіонер, та які стосуються заборони примусового відчуження фінансових та майнових ресурсів; принципів невтручання у діяльність концесіонерів; гарантій відшкодування концедентом всіх внесених концесіонером інвестицій (в разі розірвання договору з вини концедента); передбачення принципу, відповідно до якого оплата проїзду встановлюється в розмірі, що враховує інвестиційну складову, яка повинна забезпечувати компенсацію витрат концесіонера.

References

Література

1. Avksientiev, M. Yu. (2010). Derzhavno-pryvatne partnerstvo yak suchasnyi mekhanizm zaluchennia investytsii v infrastruktorni haluzi Ukrainy: avtoref. dys. kand. ekon. nauk: spets. 08.00.03 – Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom [Public-private partnership as a modern mechanism for attracting investment in the infrastructure sectors of Ukraine: author's ref. dis. cand. econ. science: special. 08.00.03 – Economics and management of the national economy]. Kyiv. 20 p. [in Ukrainian].
2. Berdanova, O. V., Vakulenko, V. M., Vasylenko, M. D. et al. (2003). Rozvytok partnerstva mizh mistsevoiu vladoiu ta nederzhavnym sektorom u sferi nadannia hromadskykh posluh: monohraf. [Development of partnership between local authorities and the non-governmental sector in the field of public services: a monograph]. Ed. Yu. P. Lebedynskoho. Uzhhorod: Patent. 192 p. [in Ukrainian].
3. Bondar, N. M. (2010). Svitovyi dosvid derzhavno-pryvatnoho partnerstva u transportnii haluzi [World experience of public-private partnership in the transport industry]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, № 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=241> [in Ukrainian].
4. Boiko, O. (2013). Derzhavno-pryvatne partnerstvo: svitovyi dosvid ta perspektyvy realizatsii v Ukraini [Public-private partnership: world experience and prospects of implementation in Ukraine]. *Yurydychna hazeta – Yurydychna Gazeta*, № 22, P. 42–43 [in Ukrainian].
5. Gerrard, M. (2001). What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations. *Finance & Development*, 38(3): 45–51.
6. Grimsey, D., Lewis, M. (2002). Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*, 20: 107–118.
7. Kappeler, A. (2013). PPPs and their Financing in Europe: Recent Trends and EIB Involvement. European Investment Bank.
8. European PPP Expertise Centre. EPEC – Library. Retrieved from: [http://www.eib.org/epec/library/index.htm#Market\\_Updates](http://www.eib.org/epec/library/index.htm#Market_Updates).

1. Авксентьев М. Ю. Державно-приватне партнерство як сучасний механізм залучення інвестицій в інфраструктурні галузі України: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 – Економіка та управління національним господарством. К., 2010. 20 с.
2. Берданова О. В., Вакулєнко В. М., Василенко М. Д. та ін. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монограф. За ред. Ю. П. Лебединського. Ужгород: Патент, 2003. 192 с.
3. Бондар Н. М. Світовий досвід державно-приватного партнерства у транспортній галузі. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=241>.
4. Бойко О. Державно-приватне партнерство: світовий досвід та перспективи реалізації в Україні. *Юридична газета*. 2013. № 22. С. 42–43.
5. Gerrard M. What are public-private partnerships, and how do they differ from privatizations. *Finance & Development*. 2001. No. 38(3). P. 45–51.
6. Grimsey D., Lewis M. Evaluating the Risks of Public Private Partnerships for Infrastructure Projects. *International Journal of Project Management*. 2002. No. 20. P. 107–118.
7. Kappeler A. PPPs and their Financing in Europe: Recent Trends and EIB Involvement. European Investment Bank. 2013.
8. European PPP Expertise Centre. EPEC – Library. URL: [http://www.eib.org/epec/library/index.htm#Market\\_Updates](http://www.eib.org/epec/library/index.htm#Market_Updates).

- |  |   |
|--|---|
| 9. European PPP Expertise Centre. Review of the European PPP Market in 2018. Retrieved from: <a href="https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf">https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf</a> | 9. European PPP Expertise Centre. Review of the European PPP Market in 2018. URL: <a href="https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf">https://www.eib.org/attachments/epec/epec_market_update_2018_en.pdf</a> . |
| 10. West Coast Infrastructure Exchange (WCX). Brochure. Retrieved from: <a href="http://westcoastx.com/about/brochure.html">http://westcoastx.com/about/brochure.html</a> .  | 10. West Coast Infrastructure Exchange (WCX). Brochure. URL: <a href="http://westcoastx.com/about/brochure.html">http://westcoastx.com/about/brochure.html</a> .  |

УДК 339.138:339.9=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.3

**Svitlana M. Marchenko, Olena O. Vlasenko**

*Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Ukraine*

**MODERN INTERNATIONAL MARKETING DEVELOPMENT CHALLENGES  
IN THE CONTEXT OF WORLD MARKETS GLOBALIZATION**

*The article seeks to explore the role of modern international marketing methodology in the context of world markets globalization. It is argued that the market economy paradigm is based on the methodology of international marketing. Within the scope of this study, international marketing is viewed as a key concept of strategic management of business international relationships which is currently becoming a global strategy for expanding international business interaction. Based on world best practice, the study develops a conceptual framework and methodological toolkit to enhance international marketing activities along with identifying the role of marketing in enterprise management through the prism of understanding its capacity and opportunities to address the issues of ensuring the company effective performance in the context of meeting the customers' needs in modern realia of national and world economy development. From this perspective, the globalization of modern world economy is a crucial factor in bursting the development of international marketing. The paper provides insights on the international market development based on high technology implementation revealing the major trends associated with breakthrough innovations doomed to become the key drivers of international marketing development in the globalized world markets environment. The transformational changes in the behavior of global markets participants are considered as a solid background for building approaches to implement modern tools to spur international marketing innovations. The study also presents the nature and the specifics of the international marketing toolkit along with assessing its current state and the possibilities to further application by business entities in the world market settings. The findings provide implications for further development of modern international marketing in the globalization context associated with rapidly growing world economy dynamics, intensified manufacturers' competition in the world market as well as with internationalization and integration of society. The authors suggest practical recommendations on the implementation of international marketing tools in Ukrainian enterprises and their positioning in the global markets.*

**Keywords:** *international marketing; globalization of world markets; international business interaction; enterprise management; innovative products; high technologies.*

**Світлана М. Марченко, Олена О. Власенко**

*Міжрегіональна академія управління персоналом, Київ, Україна*

**ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО МАРКЕТИНГУ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВИХ РИНКІВ**

*У статті розкрито роль методології сучасного міжнародного маркетингу в умовах глобалізації світових ринків. Визначено, що парадигма формування сутності ринкової економіки базується на методології міжнародного маркетингу. Доведено, що міжнародний маркетинг є ключовою концепцією стратегічного управління функціонуванням суб'єктів міжнародних відносин. Підкреслюється, що міжнародний маркетинг стає однією з глобальних стратегій розширення міжнародної бізнес-взаємодії. Розроблено концептуальні засади і методи здійснення міжнародної маркетингової діяльності, сформовані на базі світового досвіду. Визначено роль маркетингу в управлінні підприємством у контексті розуміння його можливостей для вирішення завдань щодо забезпечення ефективної діяльності фірми з урахуванням вимог споживача на сучасному етапі розвитку національної і світової економік. Встановлено, що глобалізація сучасної світової економіки є вирішальним*

фактором розвитку міжнародного маркетингу. Проаналізовано стан розвитку міжнародного ринку з використанням високих технологій та виявлено основні тенденції щодо проривних інновацій, що можуть стати головними драйверами розвитку міжнародного маркетингу в умовах глобалізації світових ринків. Ідентифіковано трансформаційні зміни поведінки учасників глобальних ринків як передумови необхідного розвитку підходів до впровадження інструментів міжнародного маркетингу інноваційних продуктів. Представлено особливості інструментарію міжнародного маркетингу, розкрито його підґрунтя, оцінено стан його розвитку та можливості подальшого використання в діяльності суб'єктів світових ринків. Обґрунтовано проблеми розвитку сучасного міжнародного маркетингу в умовах глобалізації, що пов'язані з динамічним розвитком світового господарства, конкуренцією товаровиробників на світовому ринку, а також інтернаціоналізацією та інтеграцією суспільства. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження інструментів міжнародного маркетингу для підприємств України та їх позиціонування на світових ринках в умовах глобалізації.

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг; глобалізація світових ринків; міжнародна бізнес-взаємодія; управління підприємством; інноваційні продукти; високі технології.

**Светлана Н. Марченко, Елена А. Власенко**

*Межрегиональная академия управления персоналом, Киев, Украина*

#### **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО МЕЖДУНАРОДНОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ МИРОВЫХ РЫНКОВ**

*В статье раскрыта роль методологии современного международного маркетинга в условиях глобализации мировых рынков. Определено, что парадигма формирования сущности рыночной экономики базируется на методологии маркетинга. Доказано, что международный маркетинг является ключевой концепцией стратегического управления функционированием субъектов международных отношений. Подчеркивается, что международный маркетинг становится одной из глобальных стратегий расширения международного бизнес-взаимодействия. Разработаны концептуальные основы и методы осуществления международной маркетинговой деятельности, сформированные на базе мирового опыта. Определена роль маркетинга в управлении предприятием в контексте понимания его возможностей для решения задач по обеспечению эффективной деятельности фирмы с учётом требований потребителя на современном этапе развития национальной и мировой экономик. Установлено, что глобализация современной мировой экономики является решающим фактором развития международного маркетинга. Проанализировано состояние развития международного рынка с использованием высоких технологий и выявлены основные тенденции прорывных инноваций, которые могут стать главными драйверами развития международного маркетинга в условиях глобализации мировых рынков. Выявлено трансформационные изменения поведения участников глобальных рынков как предпосылки необходимого развития подходов к внедрению инструментов международного маркетинга инновационных продуктов. Представлены особенности инструментария международного маркетинга, раскрыта его база, оценено состояние и возможности дальнейшего его использования в деятельности субъектов мировых рынков. Обоснованно проблемы развития современного международного маркетинга в условиях глобализации, связанные с динамичным развитием мирового хозяйства, конкуренцией товаропроизводителей на мировом рынке, интернационализацией и интеграцией общества. Предложены практические рекомендации по внедрению инструментов международного маркетинга для предприятий Украины и их позиционированию на мировых рынках в условиях глобализации.*



*Ключевые слова: международный маркетинг; глобализация мировых рынков; международное бизнес-взаимодействие; управление предприятием; инновационные продукты; высокие технологии.*

**Formulation of the problem.** In modern conditions, one of the most important concepts of enterprise management is marketing, designed to form rational production programs, quickly respond to emerging situations in the product markets and, ultimately, win in a competitive environment. At the same time, marketing relies on appropriate techniques and methods, the mastering of which requires serious knowledge and practical skills. In a civilized market, marketing is not just a guide to a targeted program of action, but also a "philosophy of modern business." Because of this, marketing now occupies a central place in the functioning of an economic unit as an integral mechanism, as well as in internal and external economic planning. The economic meaning of the use of marketing is to accelerate the return of production assets of enterprises, increase the mobility of production and the level of competitiveness of manufactured goods, the timely creation of new products and accelerate their promotion not just to the international market, but to those segments where the maximum commercial effect can be achieved. That is why international marketing – as a set of methods of comprehensive study of markets that have developed in world practice, identifying new needs and changing customer preferences, methods of creating effective channels for the sale of goods and services, conducting advertising campaigns with a system of appropriate services and management methods at enterprises – is of undoubted practical interest for domestic enterprises.

**Literature review.** The problems of studying the features of modern international marketing in the context of globalization are reflected in the works of such domestic scientists as I. Lilik, N. Popova, D. Rasshivalov, S. Sukachov-Trunin, A. Fedorchenko, V. Chagovets and others.

Among foreign scientists, B. Boomes, F. Kotler, J. Pasmantier, J. Hargan, Ch. Pemberton, H. Schwalbe, and others made a significant contribution to the development of this issue.

**The aim of the study** is to analyze the current problems of the development of international marketing in the context of globalization.

**Results of the research.** Each country has its own specifics, which you need to understand. A country's readiness to accept certain goods and services and its attractiveness as a market for foreign firms depends on the existing marketing environment in it. When planning to enter foreign markets, a participant in international marketing must study the economy of each country of interest. In modern conditions, due to the changing nature of the world market, oversaturated with high quality and diverse goods, international marketing is gaining increasing importance. The transition to a fundamentally different concept of technological processes is gaining momentum. Custom work is expanding as consumers want to buy products that meet their individual needs. Companies need access to national markets. Large-scale work to clarify local characteristics, cultural and other traditions in these markets is legitimate. Entering foreign markets is not limited to the simple sale of goods. It is necessary to have a permanent presence of a manufacturing company in the region where it sells its products. International marketing is aimed at studying all these features, patterns and trends in the development of the external market at the present stage. International marketing is also called upon to solve many global problems of the modern world economic process. Socio-political and economic processes cause significant shifts in the development of international marketing, shaping its new, more diverse forms.

The strongest influence on the development of modern international marketing and the world economy, their subsystems and their interaction is exerted by a number of different-level global factors, namely: the crisis of the world financial and credit system; technological revolution;

aggravation of energy, raw materials, environmental and food problems; strengthening the interdependence of national economies, their economic policy; overcoming intersystem contradictions between countries, which is manifested in the recognition of competition as the main factor ensuring the balance of intraeconomic development.

An important element of the global development of modern international marketing is the intensification of competition. Businesses are in a competitive environment like the one they have never known before. This is, of course, beneficial to the consumer. But it also means that efficiency gains, the constant renewal of production and the distribution network have become imperative and need to adapt to the new state of affairs.

The globalization of the modern world economy is a decisive factor in the development of international marketing. Globalization is a source of increased efficiency, significant improvement in consumer conditions. The commodity, and indeed all factors of production - capital, labor, information - move more and more freely and become available to everyone and at a cheaper price. However, there are also problems in the development of modern international marketing, which are associated with the fact that attempts to present marketing as a universal remedy for the serious ills of the modern economy remain unsuccessful. Being, in essence, a specific monopoly instrument of competition, marketing leads to a tough fight between monopoly giants for economic domination, which results in increased instability, leads to an increase in total costs per unit of output, and causes a rise in prices. Marketing indirectly affects social stability in countries with market economies, since its tasks include actively influencing consumer demand, imposing on the population a standard of consumption that is beneficial to commodity producers, which is often accompanied by inflating false needs, falsifying the novelty of the products offered to the buyer, etc. There are problems, but it must be admitted that the use of marketing principles is, in a sense, an engine of progress, since marketing is a new means of competition. In conditions of fierce competition inherent in any market, for effective management of production and distribution of products, a special system of measures aimed at achieving the final result is required – this system of measures also includes international marketing.

Unfortunately, the unstable economic and political situation in Ukraine does not yet allow to fully implement the main provisions of the marketing concept, since marketing, first of all, involves the collection and analysis of information about the market and its environment, compilation on their basis of short-, medium- and long-term forecasts of the development of the market situation (which, in particular, is influenced by environmental factors). In addition, psychologically, Ukrainian consumers for the most part are not yet ready for the leading role of the "dictator" of the market, and some manufacturers are still forced to work in the market blindly, hoping that sooner or later the product they offer will find its buyer. Therefore, in the current, rather extraordinary, market situation, the winner will be the one who can most optimally apply the whole concept of international marketing to Ukrainian reality. However, we have to admit that today a paradoxical situation is developing in many companies. Marketing services collect a fairly large amount of data, but they cannot fully use it, since there are neither methods for processing this information, nor an analysis system. In other words, there is a need for an integrated solution methodology. From an organizational point of view, it looks like the unification of disparate blocks of marketing accounting into a single integrated system.

International marketing firms must approach decision-making in this area in a consistent and comprehensive manner. First, you need to understand the international marketing environment and, in particular, the specifics of the international trading system. When considering a specific foreign market, one must proceed from an assessment of its economic, political, legal and cultural characteristics. Second, the firm must decide what percentage of its total sales it plans to carry out in foreign markets, whether it will operate only in several or in many countries at once; as well as in

what type of country it intends to work. Third, the firm must determine which specific markets to enter, and this requires assessing the likely level of return on capital invested in relation to the degree of existing risk. Fourth, the firm needs to decide exactly how to enter each market attractive to it - through exports, joint ventures or direct investment. The firm must be clear about the extent to which its products, incentive strategy, prices and distribution channels should be tailored to the specifics of each foreign market. Finally, the firm needs an effective organizational structure dedicated to international marketing activities.

In the context of the global market for effective promotion of goods and retention of leadership positions, enterprises use new ideas and technologies in absolutely everything: goods, services, processes, approaches [4].

It is possible to highlight the main current trends that determine the development of international marketing on a global scale at the present stage of business development. First, there is a stable growth of the advertising budget on a global scale: over the past ten years, the total advertising budget has increased by more than two-thirds [1].

According to experts from the Dentsu Aegis Network (presented in January 2019 and based on analysis of 59 markets), in 2019, the global advertising growth rate reached 3.8%, and the total investment amounted to \$ 625 billion. North America became the top growth regions in 2019, accounting for 42% and 30% of global growth. The contribution to global growth in Western Europe was 15%, in Latin America – 10%, and Central and Eastern Europe – 4% [8]. Digital ad spend grew 12% in 2019, reaching \$ 254 billion and for the first time exceeding 40% of the global share. Digital communication channels became predominant in 26 out of 59 analyzed markets. Moreover, for the first time the USA, Czech Republic, Malaysia and Singapore joined the list of countries with leading positions in digital [5]. The rapid growth rate of advertising on mobile devices continues (19.2%), especially the video format (20%), which is due to the growing popularity of ad views on smartphones [10]. Automated advertising grew by 19.2% in 2019, as this model begins to be implemented on TV and DOOH (Digital out-of-home – media that are placed in public places) [6]. TV ad spend fell 0.5% amid competition from Netflix, which offers users a video-on-demand service. However, television continues to innovate tirelessly, especially in the United States, with new ad formats, reduced ad load, and attribution solutions. [9] In 2019, the share of radio stations grew by 1.1%, reaching \$ 37 billion – 6% of total costs. Smart technologies are rapidly evolving voice assistants and intelligent speakers. In turn, this will stimulate the use of the audio format [3]. Traditional advertising in print media is losing ground somewhat (the level of reading of newspapers – by 7.2% and magazines – by 7% in 2019), as the focus has shifted to digital [12].

The role of outdoor advertising continues to grow (by 4% in 2019), reaching 6.3%, and the growth is stimulated by the use of DOOH [2]. In early February 2019, Kantar Media released a ranking of the world's largest advertisers. Consumer goods manufacturer Procter & Gamble retained the top spot in advertising budget. Amazon's 72.5 percent increase in ad spend was the largest in the top ten. The Internet retailer is actively investing in promoting its devices and services, despite the negative attitude of the founder and head of the company Jeff Bezos to advertising [11].

**Conclusions and suggestions.** The problems of the development of modern international marketing are associated with the dynamic development of the world economy, the competition of commodity producers in the world market, with the internationalization and integration of society. Understanding the principles of international marketing and following them in practice will allow Ukrainian enterprises to smoothly integrate into the world economy.

#### References

#### Література

1. Lylyk, I. (2016). Professionalnye standarty dlia marketologov [Professional standards for marketers]. | 1. ЛЫЛЫК И. Профессиональные стандарты для маркетологов. *Маркетинг*

- Marketing i reklama = Marketing and advertising*, No. 6, P. 22–31 [in Russian].
2. Popova, N.V. (2017). Didzhytal-marketynh yak tryher rozvytku pidpriemstv torhivli [Digital marketing as a trigger for the development of trade enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoї 50-richchiiu zasnovannia Kharkivskoho derzhavnoho universytetu kharchuvannia ta torhivli* [in Ukrainian].
  3. Rasshyvalov, D.P. et al. (2019). Novitni formy mizhnarodnoho biznesu v umovakh hlobalnykh instytutsiinykh ta tekhnolohichnykh zmin: monohrafiia u spivavtorstvi [The latest forms of international business in the context of global institutional and technological change: a monograph co-authored]. Kyiv: VADEKS. 440 p. [in Ukrainian].
  4. Sukachova-Trunina, S.M. (2017). Osnovni chynnyky, shcho obmezhuut uprovadzhennia marketynhovykh innovatsii u diialnist pidpriemstv [The main factors limiting the introduction of marketing innovations in the activities of enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoї 50-richchiiu zasnovannia Kharkivskoho derzhavnoho universytetu kharchuvannia ta torhivli* [in Ukrainian].
  5. Fedorchenko, A.V. (2017). Rol i mistse suchasnoho marketynhu v zabezpechenni innovatsiinoho protsesu pidpriemstv [The role and place of modern marketing in ensuring the innovation process of enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoї 50-richchiiu zasnovannia Kharkivskoho derzhavnoho universytetu kharchuvannia ta torhivli* [in Ukrainian].
  6. Chahovets, V.V. (2017). Problemy interaktyvnoho marketynhu suchasnykh torhovelynykh pidpriemstv [Problems of interactive marketing of modern trade enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii, prysviachenoї 50-richchiiu zasnovannia Kharkivskoho derzhavnoho universytetu kharchuvannia ta torhivli* [in Ukrainian].
  7. Hargan, J. (2016). What Is Digital Innovation? *www.tivix.com*. 2016. Retrieved from: <http://www.tivix.com/blog/what-is-digital-innovation/>.
  8. MMR: Marketing Media Review. Online edition. Retrieved from: <https://mmr.ua/> [in Ukrainian].
  9. Pemberton, Ch. (2017). 5 Insights from Gartner Hype Cycle for Digital Marketing & Advertising, *и реклама*. 2016. № 6. С. 22–31.
  2. Попова Н. В. Діджитал-маркетинг як тригер розвитку підприємств торгівлі. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі*. 2017.
  3. Расшивалов Д. П. та ін. Новітні форми міжнародного бізнесу в умовах глобальних інституційних та технологічних змін: монографія у співавторстві. К.: ВАДЕКС. 2019. 440 с.
  4. Сукачова-Труніна С. М. Основні чинники, що обмежують упровадження маркетингових інновацій у діяльність підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі*. 2017.
  5. Федорченко А. В. Роль і місце сучасного маркетингу в забезпеченні інноваційного процесу підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі*. 2017.
  6. Чаговец В. В. Проблеми інтерактивного маркетингу сучасних торговельних підприємств. *Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі*. 2017.
  7. Hargan J. What Is Digital Innovation? *www.tivix.com*. 2016. URL: <http://www.tivix.com/blog/what-is-digital-innovation/>.
  8. MMR: Marketing Media Review. Онлайн видання. URL: <https://mmr.ua/>.
  9. Pemberton Ch. 5 Insights from Gartner Hype Cycle for Digital Marketing &

2017. *www.gartner.com*. October 16, 2017. Retrieved from: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-insights-from-the-2017-gartner-hype-cycle-for-digital-marketing-and-advertising>.
10. Six perspectives on retail innovation (2016). Expert Group on retail sector innovation. Retrieved from: <https://publications.europa.eu/en/>.
11. To Buy or Not to Buy: How Increased TV Watching Impacts E-commerce. Retrieved from: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
12. 5 klyuchevykh napravlenii internet-marketinga dlia uspekha v 2019 godu [5 Key Internet Marketing Areas for Success in 2019]. Genius Marketing. Online building. Retrieved from: <https://geniusmarketing.me/lab/5-klyuchevykh-napravlenij-internet-marketinga-dlya-uspekha-v-2018-godu/> [in Russian].
- Advertising, 2017. *www.gartner.com*. October 16, 2017. URL: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/5-insights-from-the-2017-gartner-hype-cycle-for-digital-marketing-and-advertising>.
10. Six perspectives on retail innovation (2016). Expert Group on retail sector innovation. URL: <https://publications.europa.eu/en/>.
11. To Buy or Not to Buy: How Increased TV Watching Impacts E-commerce. URL: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>.
12. 5 ключевых направлений интернет-маркетинга для успеха в 2019 году. *Genius Marketing*. Онлайн здание. URL: <https://geniusmarketing.me/lab/5-klyuchevykh-napravlenij-internet-marketinga-dlya-uspekha-v-2018-godu/>

УДК 338.2:314.743

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.4

**Ольга П. Мульська**

*Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього  
Національної академії наук України», Львів, Україна*

### **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ**

У цій публікації досліджено зміни основних чинників соціально-економічного розвитку України, пов'язаних з переходом до інноваційно орієнтованої економіки, найбільш вагомими з яких визначено наявність та розвиток людських ресурсів, які Україна стрімко втрачає в умовах інтенсифікації зовнішньої міграції населення. Метою статті є формування системи інструментів інституціонального забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні. Теоретичною та науково-методичною основою дослідження стали теорії міграціології, інституціональної і соціальної економіки. Використані методи узагальнення і синтезу дозволили сформулювати основні висновки і пропозиції дослідження. У результаті дослідження запропоновано систему інструментів забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні, зокрема необхідність розроблення та реалізації концепції розвитку інфраструктури ринку міграційних послуг, програм стимулювання рееміграції освітніх і трудових мігрантів та забезпечення конвергенції законодавства України з основними країнами-реципієнтами через укладання міжнародних договорів пенсійного забезпечення мігрантів, поглиблення співпраці профспілок із об'єднаннями мігрантів у країнах-реципієнтах і профспілками працівників-громадян країн ЄС з метою напрацювання механізму забезпечення соціального захисту трудових мігрантів. Запропоновано ефективний механізм реалізації заходів інституційного забезпечення через створення інформаційно-ресурсних центрів у підпорядкуванні відділень державної міграційної служби України, забезпечення реалізації грантових програм міжнародних організацій і фондів на створення структур при відділеннях прикордонних служб, розвиток фінансових структур (фондів, спілок чи інвестиційних банків) задля ефективного реалізації грошових трансфертів мігрантів у реальний сектор економіки, створення альянсів між міжнародними корпораціями та закладами вищої освіти.

**Ключові слова:** міграційні процеси; інституціоналізм; інструменти; конвергенція; міграційні трансферти; Україна.

**Ольга П. Мульская**

*Государственное учреждение «Институт региональных исследований имени  
М.И. Долишнего Национальной академии наук Украины», Львов, Украина*

### **ІНСТИТУЦІОНАЛЬНЕ ОБЕСПЕЧЕННЯ ГОСУДАРСТВЕННОЇ ПОЛІТИКИ УПРАВЛІННЯ МІГРАЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ**

В этой публикации исследованы изменения основных факторов социально-экономического развития Украины, связанные с переходом к инновационно ориентированной экономике, наиболее важными из которых определены наличие и развитие человеческих ресурсов, которые Украина стремительно теряет в условиях интенсификации внешней миграции населения. Целью статьи является формирование системы инструментов институционального обеспечения государственной политики управления миграционными процессами в Украине. Теоретической и научно-методической основой исследования стали теории миграциологии, институциональной и социальной экономики. Используемые методы обобщения и синтеза позволили сформулировать основные выводы и предложения исследования. В результате исследования предложена система инструментов обеспечения

государственной политики управления миграционными процессами в Украине, в частности необходимость разработки и реализации концепции развития инфраструктуры рынка миграционных услуг, программ стимулирования реэмиграции образовательных и трудовых мигрантов и обеспечения конвергенции законодательства Украины с основными странами-реципиентами благодаря заключению международных договоров пенсионного обеспечения мигрантов, углубление сотрудничества профсоюзов с объединениями мигрантов в странах-реципиентах и профсоюзами работников-граждан стран ЕС с целью отработки механизма обеспечения социальной защиты трудовых мигрантов. Предложен эффективный механизм реализации мероприятий институционального обеспечения путём создания информационно-ресурсных центров в подчинении отделений государственной миграционной службы Украины, обеспечение реализации грантовых программ международных организаций и фондов на создание структур при отделениях пограничных служб, развитие финансовых структур (фондов, союзов или инвестиционных банков) для эффективной реализации денежных трансфертов мигрантов в реальный сектор экономики, создание альянсов между международными корпорациями и учреждениями высшего образования.

**Ключевые слова:** миграционные процессы; институционализм; инструменты; конвергенция; миграционные трансферты; Украина.

**Olha P. Mulcka**

*Dolishniy Institute of Regional Research of the NAS of Ukraine, Lviv, Ukraine*

#### **INSTITUTIONAL SUPPORT FOR THE GOVERNMENT**

#### **MIGRATION MANAGEMENT POLICY IN UKRAINE**

*This paper discusses the changes in the key factors of socioeconomic development in Ukraine related to the transition to an innovation-driven economy, the most important of which are the availability and development of human resources that Ukraine is rapidly losing in the context of intensified external migration flows. The purpose of the article is to shape an institutional support framework to facilitate government migration management policy in Ukraine. The theoretical and methodological background of the research relies on scientific advances in migration, institutional and social economics theories. The methods of generalization and synthesis used in the study allowed to formulate research findings and develop proposals. The study presents a toolkit to ensure robust government migration management policy realization in Ukraine that in the first place envisages the need to develop and implement the concept of migration services infrastructure development, programs to encourage re-emigration of student and labor migrants and attain convergence of Ukrainian legislation with legislation of major recipient countries through international social security agreements enabling migrant pension applications, deepening of the cooperation between trade unions and migrant associations in recipient countries as well as with trade unions of EU citizens to develop a mechanism to ensure social protection of migrant workers. This study suggests an effective management mechanism to provide institutional support through launching of information and resource centres under the auspices of the State Migration Service of Ukraine, ensuring successful implementation of grant programs of international organizations and funds to create structures at border service offices, further development of financial institutions (funds, unions or investment banks) to foster effective migration remittance transfers to the real sector of the economy, creating strategic alliances between international corporations and institutions of higher education.*

**Keywords:** migration processes; institutionalism; tools; convergence; migration transfers; Ukraine.

**Постановка проблеми.** Міграція є однією з визначальних рис XXI століття. Існує багато підходів, що пояснюють феномен міжнародної міграції, її причини, наслідки та фактори впливу, серед яких системний підхід – найбільш поширений. З одного боку, він інтерпретує міжнародну міграцію як результат окремих рішень, що випливають з деяких структурних факторів, а з іншого – аналізує міжнародну міграцію населення в контексті міжнародних потоків товарів і капіталу, а також глобальних соціально-економічних, культурних та політичних чинників. У результаті виникає складна система взаємозв'язків між різними елементами, що впливають на процес міграції і пояснюють вектори та динаміку міграційних потоків. Міграційні процеси між країнами-донорами та країнами-реципієнтами обумовлені факторами в рамках певного загального простору, які вимагають інституційного регулювання.

За оцінками експертів за кордоном працює від 4,5 до 10 млн українських громадян; за даними Міністерства соціальної політики України в інших країнах перебуває 3,2 млн постійних трудових мігрантів з України, а у період сезонних робіт – майже 9 млн осіб [1]. При цьому рівень інтенсивності трудової міграції щороку зростає, а після запровадження безвізового режиму і відкриття окремими державами-членами ЄС внутрішніх ринків для іноземних працівників з'явилися широкі можливості у сфері зайнятості для українців.

Критичною прогалиною функціонування інфраструктури у сфері регулювання зовнішньої міграції є відсутність програмно-технічних засобів у регіональних відділеннях Державної міграційної служби України (ДМС) і регіональних управлінь Прикордонної служби України, а також головних управлінь державної служби статистики у регіонах, органів влади на місцевому рівні, що формують систему якісної, доступної і прозорої інформації і даних для аналітичної міграціології й інформаційно-аналітичного базису для регулювання міграційних процесів, а також уніфікованого інформаційно-комунікаційного забезпечення інфраструктури, на які покладено функції моніторингу, оцінки, аналізу та контролю за міграційними потоками.

Відсутні будь-які програми розвитку інфраструктури ринку міграційних послуг і регулювання міграційних трансфертів (грошових переказів мігрантів). Несформованість інфраструктури у сфері міграції, особливо у прикордонних територіях, призводить до надання неякісних і повільних адміністративних послуг відносно міграційних запитів населення і прикордонного контролю. Інфраструктура сфери міграції України як країни-донора робочої сили повинна відповідати світовим стандартам-запитам моніторингу та отримання об'єктивної інформації про стан міграційних потоків у країні та регіональному розрізі.

**Аналіз останніх публікацій та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми.** У науковому дискурсі проблема міграції населення не є новою. Численні дослідження проведені з метою аналізу обсягів і швидкості зовнішньої міграції населення в європейських країнах, включаючи Східну Європу [2; 3; 4; 5], а також виявлення факторів і наслідків зовнішньої міграції населення на мікро-, мезо- та макрорівнях [6; 7; 8; 9]. Плеяда наукових досліджень стосуються розробки підходів до оцінювання міграційної активності населення та її впливу на соціально-економічний розвиток країни [10; 11; 12], а також аналізування каузальних зв'язків з економічним зростанням регіонів країн [13; 14; 15]. Обґрунтуванню позитивного та негативного впливів зовнішньої міграції на соціальний та економічний розвиток у різних часових лагах присвячені наукові публікації N. Gheitarani [16], A. Rogers [17], B. Саріогло [18]. Не менш вагоме значення для наукової спільноти мають наукові праці О. Малиновської [4; 19] і У. Садової [12; 15].

Численні дослідження у сфері міграціології стосуються впливу міграції населення на медико-демографічний стан, рівень життя населення, ринок праці [12; 20]. Однак, відсутні



напрацювання щодо формування системи організаційно-економічних, фінансових, інституціональних інструментів забезпечення державної політики регулювання зовнішньої міграції населення, реалізація яких мінімізувала негативні наслідки зовнішньої міграції, особливо трудової і освітньої, і сприяли б інноваційно орієнтованому розвитку національної економіки.

**Метою** статті є формування системи інструментів інституціонального забезпечення державної політики управління міграційними процесами в Україні.

**Результати дослідження.** Міграція стала перманентною рисою економічного розвитку України та має значний вплив на формування суспільства, його соціально-культурну та ціннісну складову. Контрольована міграція може сприяти сталому економічному зростанню, поширенню інновацій і соціальному динамізму. Такі політичні імперативи, як високий рівень мобільності, захист прав і свобод людини, забезпечення економічної безпеки та заповнення інституційних прогалів у формуванні ефективної міграційної політики повинні стати основними пріоритетами політики регулювання зовнішньої міграції населення. Україна повинна вирішити ключове завдання щодо створення інституціональної системи, яка керує та нормалізує міграцію на довгострокову перспективу і яка повністю заснована на європейських цінностях та міжнародному праві.

Державним органом виконавчої влади, на якого покладено повноваження щодо реалізації міграційної політики, є Державна міграційна служба України, а на регіональному рівні – її територіальні підрозділи. Однак, основними функціями ДМС України є надання послуг іноземцям, особам без громадянства, дотримання норм законодавства щодо нелегальної імміграції. Регіональні ДМС не мають достатньо закріплених повноважень щодо формування і реалізації регіональної міграційної політики, впливу на освітню і трудову міграцію, міграцію молоді чи нерегульованих міграційних потоків прикордонних територій. На регіональному рівні відсутні будь-які програми з міграції. Не набули достатнього поширення положення Концепції державної міграційної політики [21], Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 р. [22], Плану заходів на 2018–2021 рр. щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року [23]. Жодний нормативно-правовий документ щодо регулювання зовнішньої міграції населення, у т.ч. закони України «Про імміграцію» [24], «Про зовнішню трудову міграцію» [25], угоди про співпрацю між Україною та окремими країнами ЄС (наприклад, Угода між Україною і Польщею про економічне співробітництво (15.03.2006 р.) [26], співробітництво в галузі культури, науки і освіти (20.05.1997 р.) [27], правила місцевого прикордонного руху (25.02.2009 р.) [28]), не містять інструкцій чи механізмів регулювання міграційних потоків на регіональному рівні, зокрема інтенсивного міграційного руху на прикордонних територіях.

Ключовим інструментом формування інституціональної системи державної політики регулювання міграційних потоків в Україні є розробка та реалізація концепції розвитку інфраструктури ринку міграційних послуг. Оскільки в Україні ринок міграційних послуг тільки починає формуватися, тому основними векторами його прогресу повинні стати:

- створення інформаційно-ресурсних центрів у підпорядкуванні регіональних відділень ДМС України задля надання послуг із консультування і юридичного супроводу у сфері трудової та освітньої міграції. Такі центри можуть створюватися із залученням коштів міжнародних організацій;

- забезпечення реалізації грантових програм міжнародних організацій і фондів на створення структур при регіональних відділеннях ДМС України і прикордонних служб, а також посольств України, основною функцією яких буде контроль за дотриманням прав і свобод мігрантів;

- розвиток фінансових структур (наприклад, фондів, спілок чи інвестиційних банків) задля ефективної реалізації грошових трансфертів мігрантів у реальний сектор економіки.

Створення фінансових структур вимагає розробки цільових банківських програм фінансово-інвестиційної підтримки підприємницьких ініціатив трудових мігрантів, а також залучення фінансових установ до оцінки ефективності цільового спрямування трансфертів трудових мігрантів в окремі соціально-економічні сфери (наприклад, медичне страхування, іпотека, проекти місцевих громад).

Варто наголосити, що розвиток засобів інформаційно-комунікаційної інфраструктури прикордонних служб, зокрема у частині збору, реєстрації, обробки, зберігання і візуалізації структурованої інформаційної бази щодо зовнішньої міграції населення може виступити проміжним засобом забезпечення високого рівня стійкості інституційної системи регулювання зовнішньої міграції населення. Реалізація цього заходу сприятиме проведенню моніторингу структурно-динамічних параметрів зовнішньої міграції, у т.ч. можливості прогнозуванні міграційних потоків у реальному часі.

Формування інституціональної системи забезпечення державної політики регулювання міграції населення вимагає розробки та імплементації програм стимулювання рееміграції освітніх і трудових мігрантів. Оскільки на національному рівні є лімітована кількість програм трудової рееміграції і повністю відсутні програми та стратегії освітньої рееміграції. Відтак, варто здійснити перегляд діючих положень і внести доповнення до міждержавних договорів у сферах освіти, підготовки кадрів, зайнятості та міграції щодо надання гарантій збереження робочого місця чи місця навчання, а також надання допомоги у пошуку гідного місця праці. Примітно, що підвищення конкурентоспроможності національної системи освіти та науки може сприяти стримуванню освітньої міграції та міграції молодих науковців. Найбільш ефективними механізмами забезпечення високих конкурентних переваг у сфері освіти та науки можуть стати:

- а) узгодження освітніх програм і наукових досліджень із потребами суб'єктів бізнесу;
- б) фінансова й організаційно-економічна підтримка формування наукових кластерів за участі міжнародних партнерів, особливо із залучення освітніх реемігрантів;
- в) розвиток моделей дистанційної та дуальної освіти;
- г) підтримка проектів зі створення українських закладів освіти за кордоном.

Створення транскордонних освітніх кластерів на базі освітньо-наукового потенціалу прикордонних територій зі залученням українських студентів, які навчаються за кордоном сприятиме формуванню позитивного іміджу освітньо-наукової сфери України та залученню іноземних інвестицій у сферу наукових розробок.

Трудовій рееміграції населення може сприяти формування та популяризація «Інвестиційної карти країни», зокрема виділення потенційно привабливих сфер малого підприємництва у всіх регіонах України, а також інвестиційних об'єктів для залучення грошових трансфертів мігрантів. Сприятливі можливості для створення і розвитку малого бізнесу є також і ефективним механізмом стримування трудової міграції.

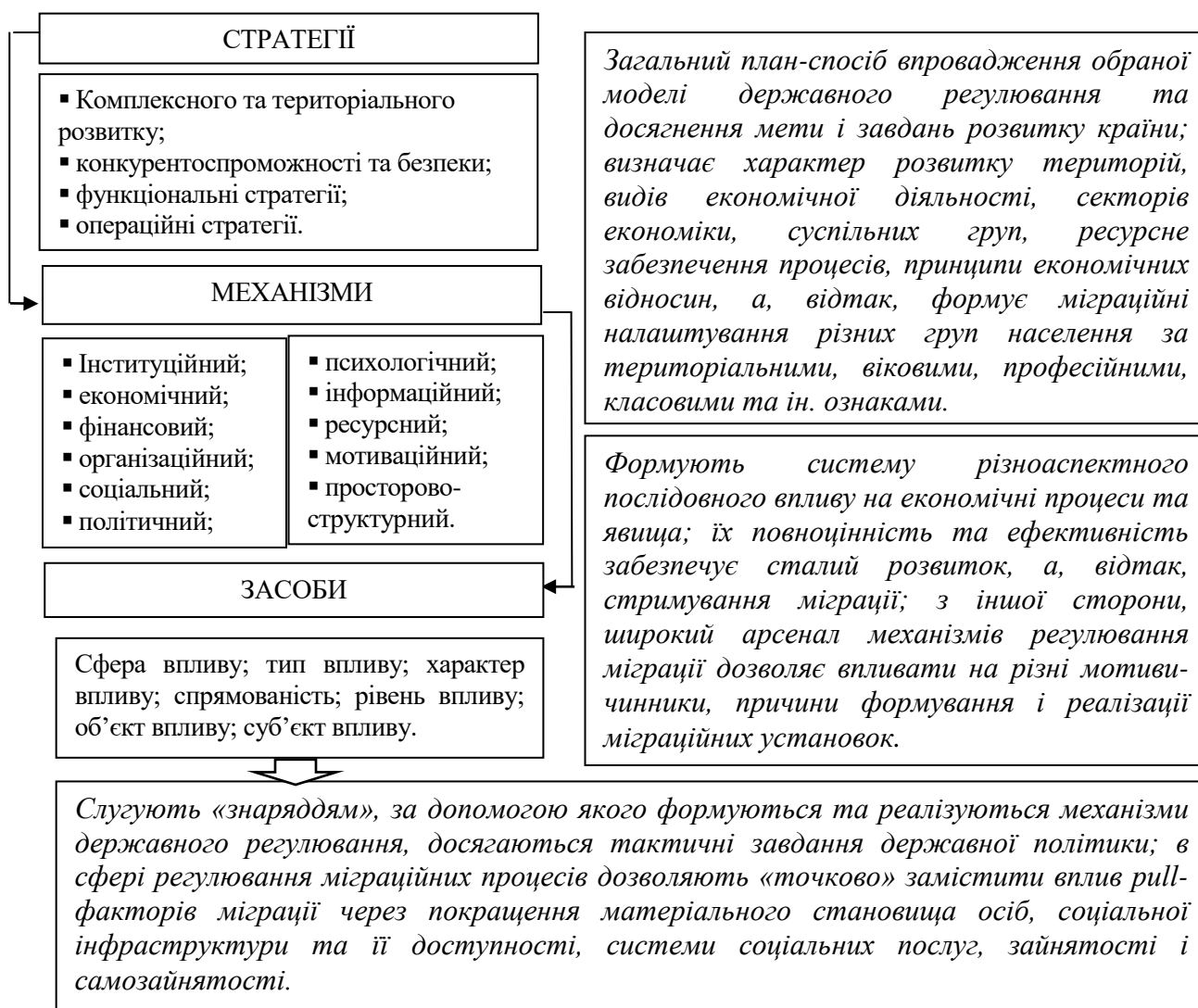
Обрання відповідних елементів та формування співвідношень між ними, власне, формує структуру інструментарію державного регулювання та державної політики. При цьому як склад застосовуваних державою засобів, так і їх структура безпосереднім або ж опосередкованим чином позначаються на інтенсивності та перебігу міграційних процесів (і зовнішніх, і внутрішніх). Відповідні концептуальні зв'язки показано на рис. 1.

Удосконалення системи інституціонального забезпечення державної політики регулювання зовнішньої міграції вимагає розвитку автоматизованої інформаційної бази (на основі Cloud технологій) на національному ринку праці для ідентифікації іммігрантів і працівників, які звільнилися з метою трудової міграції.

Варто наголосити і про важливість забезпечення конвергенції законодавства України з основними країнами-реципієнтами через укладання міжнародних договорів пенсійного забезпечення мігрантів; поглиблення співпраці регіональних профспілок із об'єднаннями мігрантів у країнах-реципієнтах і профспілками працівників-громадян країн ЄС з метою напрацювання механізму забезпечення соціального захисту трудових мігрантів з України.

### Інструментарій державного регулювання

### Зміст та вплив елементів інструментарію на міграційну активність:



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Архітектура державного регулювання міграційних процесів

Серед ключових векторів розвитку інституціональної системи регулювання міграційних процесів в Україні можна виділити:

- створення регіональних альянсів між міжнародними корпораціями та закладами вищої освіти з метою регулювання обсягів академічного обміну та освітньої міграції;
- створення спеціального підрозділу в регіональних відділеннях державної служби зайнятості України, основною функцією якого буде пошук вакансій для мігрантів у країнах-

реципієнтах, а також консультування потенційних мігрантів щодо можливостей отримання робочого місця за кордоном, організація відповідного документального супроводу.

Все більшої актуальності набуває питання створення спеціального центрального органу влади (згідно досвіду держав з високою ефективністю міграційної політики – міністерства зовнішніх міграційних зв'язків), основне завдання якого передбачатиме формування та реалізацію державної політики у сфері міграції, а також виконання функцій щодо розширення легальних каналів працевлаштування українців на території країн-реципієнтів, забезпечення гарантій прав українських трудових мігрантів, укладання міждержавних угод щодо соціального захисту та пенсійного забезпечення працівників-мігрантів.

Низька реалізація можливостей і потенціалу державної міграційної служби України у забезпеченні інноваційного розвитку національної економіки виступає значною прогалиною інституціонального забезпечення сфери міграції. Цифровізація економіки, широке використання інформаційно-комунікаційних технологій, поширення інновацій вимагають модернізації системи підходів до надання послуг потенційним мігрантам, освітнім і трудовим мігрантам, особам з позитивними міграційними аспіраціями. Підвищення ефективності діяльності ДМС України можна забезпечити за рахунок налагодженої співпраці регіональних відділень ДМС України із науковими установами задля розробки заходів щодо обліку зовнішньої трудової міграції та міграційного потенціалу країни; активізації діяльності регіональних відділень ДМС України із закладами вищої освіти з метою покращення системи обліку освітньої та академічної міграції; проведення моніторингу змін міграційних аспірацій молоді; надання комерційних послуг регіональними відділеннями ДМС України зі формування запитів для участі у міжнародних і національних конкурсах на розвиток власного бізнесу мігрантів.

**Висновки.** Регулювання зовнішньої міграції вимагає врахування основних прав і свобод людини, а також гендерних аспектів. Ключовими інструментами інституціонального забезпечення державної політики регулювання міграції в Україні є удосконалення системи обліку й аналізу структурно-динамічних характеристик зовнішньої міграції населення; проведення системного моніторингу зовнішньої міграції населення з метою визначення необхідності стимулювання або стримування формування окремих міграційних векторів задля забезпечення розвитку регіональної економіки та соціальної сфери; збереження й ефективне використання людського потенціалу, забезпечення інтелектуально-кадрової безпеки країни; формування системи стимулів рееміграції і реінтеграції, навчання та економічної активності мігрантів; забезпечення інституціонального, соціально-економічного та правового захисту трудових та освітніх реемігрантів.

## References

## Література

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Ministry of Social Policy (2018). Postiyno za kordonom Pratsyuyut ponad 3,2 mln. Ukrayintsiv [More than 3.2 million Ukrainians work abroad permanently]. Retrieved from: <a href="https://ua.interfax.com.ua/news/economic/515547.html">https://ua.interfax.com.ua/news/economic/515547.html</a></p> <p>2. Bauernschuster, S., Falck, O., Heblich, S., Suedekum, J., &amp; Lameli, A. (2010). Why are educated and risk-loving persons more mobile across regions? <i>Journal of Economic Behavior &amp; Organization</i>, 98: 56–69. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.12.011">https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.12.011</a>.</p> | <p>1. Постійно за кордоном працюють понад 3,2 млн. українців. <i>Міністерство соціальної політики</i>. 2018. URL: <a href="https://ua.interfax.com.ua/news/economic/515547.html">https://ua.interfax.com.ua/news/economic/515547.html</a>.</p> <p>2. Bauernschuster S., Falck O., Heblich S., Suedekum J., Lameli A. Why are educated and risk-loving persons more mobile across regions? <i>Journal of Economic Behavior &amp; Organization</i>. 2010. Vol. 98. P. 56–69. <a href="https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.12.011">https://doi.org/10.1016/j.jebo.2013.12.011</a>.</p> |
|--|---|

3. Danzer, A., & Dietz, B. (2014). Labour migration from Eastern Europe and the EU's quest for talents. *Journal of Common Market Studies*, 52(2): 183–199. <https://doi.org/10.1111/jcms.12087>.
4. Gheitarani, N., El-Sayed, S., Cloutier, S., Budruk, M., Gibbons, L., & Khanian, M. (2020). Investigating the Mechanism of Place and Community Impact on Quality of Life of Rural-Urban Migrants. *International Journal of Community Well-Being*, 3: 21–38. <https://doi.org/10.1007/s42413-019-00052-8>.
5. Hear, N. V., Bakewell, O., & Long, K. (2017). Push-pull plus: reconsidering the drivers of migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 44(1): 1–18. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384135>.
6. Katsarski, N. (2019). Factors determining migration of the population. *International Journal of Knowledge Management*, 30(6): 1729–1733.
7. Kravtsiv, V. S. (ed.) (2013). Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку [The Carpathian region: problems and prospects of development]: in 8 vols. Tom 2. Sotsialno-demohrafichniy potentsial [Volume 2. Socio-demographic potential]. Lviv: NAS of Ukraine. Institute of Regional Research. Retrieved from: <http://ird.gov.ua/irdp/p20130002.pdf> [in Ukrainian].
8. Levytska, O., Mulska, O., Ivaniuk, U., Kunytska-Iliash, M., Vasylytsiv, T., & Lupak, R. (2020). Modelling the Conditions Affecting Population Migration Activity in the Eastern European Region: The Case of Ukraine. *TEM Journal*, 9(2): 507–514. <https://doi:10.18421/TEM92-12>.
9. Lykholat, S., Mulska, O., Rozhko, N. (2020). Labour Market of Ukraine in the Conditions of Intensification of Migration Population Processes. *Economics, Entrepreneurship, Management*, 7(1): 25–34. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.025>.
10. Okólski, M. (2007). Europe in movement: migration from/to Central and Eastern Europe (No. 22/80). CMR Working Papers. University of Warsaw, Centre of Migration Research, Warsaw.
3. Danzer A., Dietz B. Labour migration from Eastern Europe and the EU's quest for talents. *Journal of Common Market Studies*. 2014. Vol. 52 (2). P. 183–199. <https://doi.org/10.1111/jcms.12087>.
4. Gheitarani N., El-Sayed S., Cloutier S., Budruk M., Gibbons L., Khanian M. Investigating the Mechanism of Place and Community Impact on Quality of Life of Rural-Urban Migrants. *International Journal of Community Well-Being*. 2020. Vol. 3. P. 21–38. <https://doi.org/10.1007/s42413-019-00052-8>.
5. Hear N. V., Bakewell O., Long K. Push-pull plus: reconsidering the drivers of migration. *Journal of Ethnic and Migration Studies*. 2017. Vol. 44(1)/ P. 1–18. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1384135>.
6. Katsarski N. Factors determining migration of the population. *International Journal of Knowledge Management*. 2019. Vol. 30(6). P. 1729–1733.
7. Карпатський регіон: актуальні проблеми та перспективи розвитку: монографія у 8 томах. НАН України. Інститут регіональних досліджень; наук. ред. В. С. Кравців. Львів, 2013. Том 2. Соціально-демографічний потенціал; відп. ред. У. Я. Садова. 2013. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/p20130002.pdf>.
8. Levytska O., Mulska O., Ivaniuk U., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T., Lupak R. Modelling the Conditions Affecting Population Migration Activity in the Eastern European Region: The Case of Ukraine. *TEM Journal*. 2020. Vol. 9(2). P. 507–514. <https://doi:10.18421/TEM92-12>.
9. Lykholat S., Mulska O., Rozhko N. Labour Market of Ukraine in the Conditions of Intensification of Migration Population Processes. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2020. Vol. 7, № 1. P. 25–34. <https://doi.org/10.23939/eem2020.01.025>.
10. Okólski M. Europe in movement: migration from/to Central and Eastern Europe (No. 22/80). CMR Working Papers. University of Warsaw, Centre of Migration

- Retrieved from: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/140806/1/573870977.pdf>.
11. Rogers, A. (2008). Demographic modeling of the geography of migration and population: A multiregional perspective. *Geographical Analysis*, 40(3): 276–296. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4632.2008.00726.x>.
12. Sadova, U. Ya. (ed.) (2011). *Региональна міграційна політика та механізми її реалізації* [Regional migration policy and mechanisms for its implementation]. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. Retrieved from: <http://ird.gov.ua/irdp/p20110802f.pdf> [in Ukrainian].
13. Vollmer, B., & Malynovska, O. (2016). Ukrainian Migration Research Before and Since 1991. Ukrainian Migration to the European Union. Cham: Springer (pp. 22–32). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41776-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41776-9_2).
14. Zimmermann, K. F. (1996). European Migration: Push and Pull. *International Regional Science Review*, 19(1–2): 95–128. <https://doi.org/10.1177/016001769601900211>.
15. Libanova, E. M. (2019). Pro osnovni polozhennya Natsionalnoyi dopovidi "Ukrayinske suspilstvo: mihratsiynyy vymir" (stenohrama naukovoyi dopovidi na zasidanni Prezydiyi NAN Ukrayiny 19 hrudnya 2018 r.) [On the main provisions of the National Report "Ukrainian Society: Migration Dimension" (scientific report at the meeting of the Presidium of NAS of Ukraine on December 19, 2018)]. *Visnyk NAN Ukrayiny – Bulletin of NAS of Ukraine*, 2: 36–43 [in Ukrainian].
16. Heyets, V. M. (2016). *Ekonomika Ukrayiny: klyuchovi problemy i perspektyvy* [Economy of Ukraine: key problems and prospects]. *Ekonomika i prohnozuvannya – Economy and Forecasting*, 1: 7–22 [in Ukrainian].
17. Malynovska, O. (2010). *Mihratsiyna polityka Ukrayiny: stan i perspektyvy rozvytku: Analit. dopovid* [Migration policy of Ukraine: state and prospects of development: Anal. report]. Kyiv, NISD, 2010. Retrieved from: [www.niss.gov.ua/content/articles/files/malynovska-79a87.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/malynovska-79a87.pdf) [in Ukrainian].
18. Sadova, U. (ed.). (2019). *Mihratsiyna v umovakh transformatsiyi rehionalnykh rynkiv pratsi Ukrayiny*: Research, 2007. Warsaw. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/140806/1/573870977.pdf>.
11. Rogers A. Demographic modeling of the geography of migration and population: A multiregional perspective. *Geographical Analysis*. 2008. Vol. 40(3). P. 276–296. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4632.2008.00726.x>.
12. Регіональна міграційна політика та механізми її реалізації: монографія. НАН України, Інститут регіональних досліджень; наук. ред. У. Я. Садова. Львів, 2011.
13. Vollmer B., Malynovska O. Ukrainian Migration Research Before and Since 1991. Ukrainian Migration to the European Union. 2016. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-41776-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-41776-9_2).
14. Zimmermann K. F. European Migration: Push and Pull. *International Regional Science Review*. 1996. Vol. 19(1–2). P. 95–128. <https://doi.org/10.1177/016001769601900211>.
15. Лібанова Е. М. Про основні положення Національної доповіді "Українське суспільство: міграційний вимір" (стенограма наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 19 грудня 2018 р.). *Вісник НАН України*. 2019. № 2. С. 36–43.
16. Геєць В. М. *Економіка України: ключові проблеми і перспективи. Економіка і прогнозування*. 2016. № 1. С. 7–22.
17. Малиновська О. *Міграційна політика України: стан і перспективи розвитку: Аналітична доповідь*. 2010. URL: [www.niss.gov.ua/content/articles/files/malynovska-79a87.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/malynovska-79a87.pdf).
18. Міграція в умовах трансформації регіональних ринків праці України:

- mekhanizmy rehulyuvannya [Migration in terms of transformation of regional labour markets of Ukraine: mechanisms of regulation]. Lviv, M. Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine [in Ukrainian].
19. Sariohlo, V. H., Ohay, M. Yu. (2019). Otsinka potreb u zamishchenni robochoyi syly v Ukrayini, obumovlenykh yiyi vybuttyam za vikom ta trudovoyu mihratsiyeyu [Assessment of labour replacement needs in Ukraine caused by aging processes and labour migration]. *Statystyka Ukrayiny – Statistics of Ukraine*, 1: 35–43 [in Ukrainian].
19. Саріогло В. Г., Огай М. Ю. Оцінка потреб у заміщенні робочої сили в Україні, обумовлених її вибуттям за віком та трудовою міграцією. *Статистика України*. 2019. № 1. С. 35–43.
20. Levytska, O. O., Mulska, O. P. (2016). Naukovo-metodychne zabezpechennya otsynuyvannya seredovyshcha sotsialno-ekonomichnoyi zakhyshchenosti mihratsiyno aktyvnoho naseleння [Scientific and methodological support for assessing the environment of socio-economic security of the migration active population]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 1: 78–88 [in Ukrainian].
20. Левицька О. О., Мульська О. П. Науково-методичне забезпечення оцінювання середовища соціально-економічної захищеності міграційно активного населення. *Регіональна економіка*. 2016. № 1. С. 78–88.
21. Pro Kontseptsiuu derzhavnoi mihratsiinoi polityky. Ukaz Prezydenta Ukrainy [On the Concept of State Migration Policy. Decree of the President of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011> [in Ukrainian].
21. Про Концепцію державної міграційної політики. Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#Text>.
22. Pro skhvalennia stratehii derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy na period do 2025 r. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy [On approval of the strategy of the state migration policy of Ukraine for the period up to 2025 Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80> [in Ukrainian].
22. Про схвалення стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 р. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>.
23. Pro zatverdzhennia planu zakhodiv na 2018–2021 rr. shchodo realizatsii Stratehii derzhavnoi mihratsiinoi polityky Ukrainy na period do 2025 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu ministriv Ukrainy [On approval of the action plan for 2018–2021 implementation of the Strategy of the State Migration Policy of Ukraine for the period up to 2025. Ordinance of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/602-2018-%D1%80> [in Ukrainian].
23. Про затвердження плану заходів на 2018–2021 рр. щодо реалізації Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року. Розпорядження Кабінету міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/602-2018-%D1%80#Text>.
24. Pro immihratsiiu. Zakon Ukrainy [On immigration. Law of Ukraine]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text> [in Ukrainian].
24. Про імміграцію. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2491-14#Text>.

- |  |  |
|--|--|
| 25. Pro zovnishniu trudovu mihratsiiu [On external labor migration]. Retrieved from: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text</a> [in Ukrainian].   | 25. Про зовнішню трудову міграцію. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/761-19#Text</a> .  |
| 26. Uhoda mizh Uriadom Ukrainy i Uriadom Respubliky Polshchi pro torhivliu ta ekonomichne spivrobotnytstvo [Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the Republic of Poland on trade and economic cooperation]. Retrieved from: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_019#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_019#Text</a> [in Ukrainian].                                     | 26. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польщі про торгівлю та економічне співробітництво. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_019#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_019#Text</a> .             |
| 27. Uhoda mizh Uriadom Ukrainy i Uriadom Respubliky Polshcha pro spivrobotnytstvo v haluzi kultury, nauky i osvity [Agreement between the Government of Ukraine and the Government of the Republic of Poland on cooperation in the field of culture, science and education]. Retrieved from: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_058#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_058#Text</a> [in Ukrainian]. | 27. Угода між Урядом України і Урядом Республіки Польща про співробітництво в галузі культури, науки і освіти. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_058#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_058#Text</a> .  |
| 28. Uhoda mizh Kabinetom Ministriv Ukrainy ta Uriadom Respubliky Polshcha pro pravyla mistsevoho prykordonnoho rukhu [Agreement between the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Government of the Republic of Poland on the rules of local border traffic]. Retrieved from: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_138#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_138#Text</a> [in Ukrainian].              | 28. Угода між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Польща про правила місцевого прикордонного руху. URL: <a href="https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_138#Text">https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616_138#Text</a> . |



УДК 338.242.2

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.5

**Марина В. Поленкова**

*Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна*

### **МОДЕЛЮВАННЯ ОПТИМАЛЬНИХ РІВНІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Статтю присвячено проблемам розвитку підприємств аграрного сектору України. Із застосуванням багатофакторного статистичного аналізу ключових чинників функціонування сільськогосподарських підприємств, на основі матриці із 25 відібраних індикаторів розвитку підприємств, що спеціалізуються на рослинництві, та 16 відібраних індикаторів розвитку підприємств тваринництва, виявлено схожі умови щодо їх розвитку між регіонами країни. За результатами аналізу виокремлено таксономічні групи (кластери), що дало змогу ідентифікувати схожі регіональні умови в межах кожної групи. При цьому виокремлено спільні для рослинництва і тваринництва регіони в межах одного кластера, представлені Львівською, Івано-Франківською та Рівненською областями. Для подальшого аналізу із цих регіонів вибрано сільськогосподарські підприємства та проаналізовано їх конкурентні позиції. Для виявлення рівня впливу сталого розвитку, зокрема економічної, соціальної та екологічної стійкості регіонів на конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств, застосовано метод нечітких множин. Вхідними параметрами визначено індекси економічної, екологічної та соціальної стійкості, за кожним з яких закріплено низку характерних особливостей, а також здійснено їх класифікацію. Крім того, за допомогою дисперсійного аналізу розраховано ключові орієнтири та встановлено діапазони. Вихідними даними визначено рівень конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств Львівської, Івано-Франківської та Рівненської областей, які було відібрано за результатами кластерного аналізу. За результатами розрахунків, на основі дисперсійного аналізу термів проведено лінгвістичне оцінювання. Здійснено моделювання поверхні прогнозних значень та виявлено, що забезпечення вище середнього рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств супроводжується високим рівнем економічної стійкості, середнім рівнем екологічної стійкості та рівнем соціальної стійкості регіону нижче за середній.*

**Ключові слова:** сільськогосподарські підприємства; конкурентоспроможність; аграрний сектор; регіони, сталий розвиток.

**Марина В. Поленкова**

*Национальный университет «Черниговская политехника», Украина*

### **МОДЕЛИРОВАНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

*Статья посвящена проблемам развития предприятий аграрного сектора Украины. С применением многофакторного статистического анализа ключевых факторов функционирования сельскохозяйственных предприятий на основе матрицы из 25 отобранных индикаторов развития предприятий, специализирующихся на растениеводстве, и 16 отобранных индикаторов развития предприятий животноводства, обнаружены схожие условия по их развитию между регионами страны. По результатам анализа выделены таксономические группы (кластеры), что позволило идентифицировать схожие региональные условия в пределах каждой группы. При этом отмечены общие для растениеводства и животноводства регионы в пределах одного кластера, представленные Львовской, Ивано-Франковской и Ровенской областями. Для дальнейшего анализа из этих регионов выбраны сельскохозяйственные предприятия и проанализированы их конкурентные позиции. Для выявления степени влияния устойчивого развития, в частности экономической,*

социальной и экологической устойчивости регионов на конкурентные позиции сельскохозяйственных предприятий, применён метод нечётких множеств. Входными параметрами определены индексы экономической, экологической и социальной устойчивости, за каждым из которых закреплён ряд характерных особенностей, а также осуществлена их классификация. Кроме того, с помощью дисперсионного анализа рассчитаны ключевые ориентиры и установлены диапазоны. Исходными данными определён уровень конкурентоспособности сельскохозяйственных предприятий Львовской, Ивано-Франковской и Ровенской областей, отобранных по результатам кластерного анализа. По результатам расчётов, на основе дисперсионного анализа термов проведено лингвистическое оценивание. Осуществлено моделирование поверхности прогнозных значений и выявлено, что обеспечение выше среднего уровня конкурентоспособности аграрных предприятий сопровождается высоким уровнем экономической устойчивости, средним уровнем экологической устойчивости и уровнем социальной устойчивости региона ниже среднего.

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

**Maryna V. Polenkova**

*Chernihiv Polytechnic National University, Ukraine*

#### **MODELING OF OPTIMAL LEVELS OF AGRIBUSINESS COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*The article seeks to explore major challenges in the agricultural sector development in Ukraine. Using multifactor statistical analysis of the key drivers of agribusiness operation and performance, based on a matrix of 25 selected agribusiness development indicators for enterprises specialized in crop raising and 16 selected development indicators for livestock enterprises, similar developmental trends across Ukrainian regions have been revealed. According to the results of the analysis, certain taxonomic groups (clusters) were identified that allowed to display similar regional conditions within each group along with specifying regions with crop and livestock farming within one cluster, represented by Lviv, Ivano-Frankivsk and Rivne regions. For further research, agribusinesses were selected out of the above regions and their competitive positions were analyzed. A fuzzy-set method was used to identify the impact of sustainable development, in particular the level of economic, social and environmental sustainability of regions on the competitive position of agribusinesses. The input parameters are represented by economic, environmental and social sustainability indices, each of them is assigned specific characteristics and classified. In addition, using variance analysis, key reference indicators were calculated and the boundaries were set. The output data are determined by the level of agribusiness competitiveness in Lviv, Ivano-Frankivsk and Rivne regions (selected by the results of cluster analysis). According to the calculations results, linguistic evaluation was performed, based on variance analysis of terms. Modeling of the surface of the forecast values was carried out which revealed that the above the average level of agribusiness competitiveness is accompanied by a high level of economic sustainability, average level of environmental sustainability and the below average social stability level.*

**Keywords:** agribusiness; competitiveness; agricultural sector; regions; sustainable development.

**Постановка проблеми.** Посилення розвитку аграрного сектору передбачає стійке функціонування всіх його взаємопов'язаних підсистем: агропромислового виробництва; продуктових ринків; збуту, розподілу і споживання продовольства; кадрового, фінансового, матеріально-технічного, технологічного, інформаційного та наукового забезпечення.

Сталий розвиток вимагає збалансування процесів збереження та змін за допомогою адаптивної оптимізації для різних цілей системи щодо розширення можливостей для сталого

розвитку. Ці особливості характеризуються загальними системними вимогами, такими як відповідність критичним рівням природного та соціального капіталу, економічна стабільність, задоволення основних потреб, власний капітал між поколіннями та ефективне використання обмежених ресурсів. Вони не є постійними, але змінюються в просторі та часі.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Вагомий науковий внесок у сфері досліджень сталого розвитку, особливо у регіональному аспекті, здійснили В.М. Бондаренко, О.В. Морозова, О.Г. Підвальна, Н.Ф. Чечетова. Значним науковим доробком в економіко-математичному моделюванні відзначаються праці О.Ф. Волошина, М.Г. Мамдані, С.О. Мащенко, Г.Є. Яхтьєвої, С.Д. Штовби, зокрема запропоновані методичні підходи щодо виявлення взаємозв'язків між показниками у випадку складності або неможливості їх кількісного виміру. Попри значні наукові результати науковців сьогодні немає результатів досліджень впливу сталого розвитку на посилення конкурентних позицій підприємств в розрізі видів економічної діяльності.

**Метою дослідження** є моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності аграрних підприємств під впливом економічної, екологічної та соціальної стійкості регіонів.

**Методи дослідження.** Для виявлення схожих умов щодо розвитку підприємств аграрного сектору між регіонами України застосовано багатофакторний статистичний (кластерний) аналіз ключових чинників їх функціонування на основі матриці із 25 відібраних індикаторів розвитку підприємств, що спеціалізуються на рослинництві та 16 відібраних індикаторів розвитку підприємств тваринництва. Для моделювання впливу сталого розвитку, зокрема економічної, соціальної та екологічної стійкості регіонів на конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств доцільним застосовано метод нечітких множин (нечіткої логіки).

**Основні результати та їх обґрунтування.** Вважаємо, що сталий розвиток передбачає прогресивність територій крізь призму соціальної, економічної та екологічної позитивної динаміки проживаючого населення та функціонуючих суб'єктів господарської діяльності із стратегічним врахуванням на довгострокову перспективу інтересів майбутніх поколінь щодо збереження ресурсів та захисту довкілля. Є низка різних методичних підходів щодо підбору та застосування відповідних показників-індикаторів для оцінювання сталого розвитку, зокрема в регіональному аспекті, які, водночас, дозволяють їх розрахунки у динаміці, враховуючи попередні роки.

У контексті нашого дослідження важливим є визначення впливу сталого розвитку на формування конкурентних позицій сільськогосподарських підприємств. Для цього розраховано показники економічної, екологічної та соціальної стійкості регіонів, на основі використання методичного підходу, запропонованого науковцями Н. Чечетовою, В. Бондаренком, О. Підвальною [1, с. 57–59] (табл. 1).

Вважаємо доцільним виявлення схожих умов (середовища, ресурсного забезпечення тощо) щодо розвитку підприємств аграрного сектору між регіонами України [4]. Для цього застосовано багатофакторний статистичний (кластерний) аналіз ключових чинників їх функціонування на основі матриці із 25 відібраних індикаторів розвитку підприємств, що спеціалізуються на рослинництві та 16 відібраних індикаторів розвитку підприємств тваринництва. За результатами аналізу виокремлено таксономічні групи (кластери), що дало можливість відзначити схожі регіональні умови в межах кожної групи.

За результатами аналізу підприємств, що спеціалізуються на рослинництві у 2019 р. виокремлюються 3 кластери [5]:

І. Волинська, Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Чернівецька, а також Донецька та Луганська області.

II. Дніпропетровська, Житомирська, Запорізька, Київська, Миколаївська, Одеська, Тернопільська, Харківська, Херсонська, Хмельницька області.

III. Вінницька, Кіровоградська, Полтавська, Сумська, Черкаська та Чернігівська області.

Таблиця 1

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

	Індекси економічної стійкості ( $y_1$ )			Індекси екологічної стійкості ( $y_2$ )			Індекси соціальної стійкості ( $y_3$ )		
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	2017	2018	2019
Вінницька	1,11	1,13	1,23	1,35	1,67	0,76	1,79	1,62	1,10
Волинська	1,20	1,11	1,00	2,54	2,60	1,17	1,71	1,47	0,95
Дніпропетровська	1,00	1,08	1,14	2,29	1,16	1,28	1,76	1,80	1,07
Донецька	0,91	0,89	1,24	1,45	2,70	2,36	1,46	1,47	0,51
Житомирська	1,23	1,15	1,00	0,87	0,51	1,07	2,09	1,35	0,94
Закарпатська	0,99	1,16	0,90	4,73	4,05	0,34	1,85	1,53	0,88
Запорізька	1,03	0,92	1,25	0,69	1,70	1,14	1,61	1,39	1,19
Івано-Франківська	1,15	1,20	0,98	5,66	0,87	0,96	1,69	1,52	1,14
Київська	1,11	1,31	0,97	0,56	0,13	11,75	1,69	1,65	1,07
Кіровоградська	0,96	1,23	1,21	0,86	3,74	2,34	1,67	1,44	0,74
Луганська	0,77	0,77	1,09	0,56	3,00	0,80	1,35	1,68	0,36
Львівська	1,12	1,10	1,04	3,10	1,53	0,79	1,60	1,62	1,00
Миколаївська	0,98	1,10	1,09	0,99	0,72	1,15	1,67	1,38	0,91
Одеська	1,17	0,97	0,97	7,86	0,43	0,77	1,65	1,51	1,05
Полтавська	0,81	1,23	0,99	2,42	1,92	1,19	1,66	1,53	0,95
Рівненська	1,15	1,02	1,08	1,32	1,10	1,19	1,62	1,51	0,75
Сумська	0,99	1,24	1,05	1,33	0,71	0,88	1,64	1,45	0,94
Тернопільська	1,19	1,08	1,00	0,33	0,51	1,72	1,74	1,58	1,10
Харківська	0,98	1,11	1,02	10,78	0,86	0,94	1,51	1,47	1,03
Херсонська	1,06	1,03	1,10	1,52	4,71	0,35	1,74	1,28	0,81
Хмельницька	1,20	1,05	0,85	1,14	2,87	1,13	1,74	1,46	0,92
Черкаська	0,90	1,25	1,09	0,38	1,09	1,75	1,71	1,49	0,93
Чернівецька	1,12	1,16	1,00	2,06	1,22	1,96	1,76	1,51	0,87
Чернігівська	1,03	1,14	0,93	3,12	1,96	0,74	1,69	1,38	0,96

Джерело: розраховано автором на основі [2; 3].

За результатами аналізу підприємств тваринництва у 2019 р. виокремлюються 4 кластери [6]:

I. Луганська, Одеська, Чернівецька області.

II. Дніпропетровська, Донецька, Житомирська, Запорізька, Івано-Франківська, Львівська, Рівненська, Сумська області.

III. Миколаївська, Тернопільська, Харківська, Херсонська області.

IV. Вінницька, Волинська, Кіровоградська, Полтавська, Хмельницька, Черкаська, Чернігівська області.

Закарпатська та Київська області, в силу прояву у 2019 р. специфічних характеристик функціонування підприємств, що спеціалізуються на тваринництві, не увійшли у жодний кластер.

При цьому виокремлюються спільні для рослинництва і тваринництва регіони в межах одного кластера, зокрема Львівська, Івано-Франківська та Рівненська області. Для подальшого аналізу конкурентних позицій із цих регіонів вибрано сільськогосподарські підприємства: ТОВ «Агроль», ТОВ «Барком», ПП «Західний Буг», ТОВ «Апогей агро» (Львівської області); ТОВ «Захід-агро МХП», ТОВ «Штерн агро», ТОВ «Крез», ППА «Вільхівці» (Івано-Франківської області); ТОВ «Ідек-2006», ТОВ «Агро-консалт АВ» ТОВ «Радивилів агро», ТОВ «Агро-класік» (Рівненської області).

Їх конкурентні позиції проаналізуємо на основі використання інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, розрахованого за методикою інформаційно-аналітичної структури Ю-контрол, що базується на 10 фінансово-економічних індикаторах. Діапазон значень інтегрального показника може варіюватись від 1 (мінімальний рівень) до 4 (максимальний рівень) в залежності від значень відповідних індикаторів підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

**Інтегральний показник конкурентоспроможності аграрного підприємства**

	2015	2016	2017	2018	2019
Агроль	2	1,6	2,2	2,5	3
Барком	3,4	2,1	3,1	2,4	3,2
Західний Буг	2,9	2,8	2,9	3	2,5
Апогей Агро	3,3	2,5	2,8	2,1	2,3
Захід-Агро МХП	2,2	1,4	1,6	1,5	1,1
Штерн Агро	2,5	2,4	2,9	2,5	2
Крез	2	2	2,2	2,4	2,6
Вільхівці	2,9	2,7	3,3	2,8	2,6
Ідек-2006	2,6	2,9	2,7	2,4	1,9
Агро-Консалт АВ	2,2	2,4	2,6	2,7	2,5
Радивилів Агро	1,4	2	1,9	3,1	2,9
Агро-Класік	2,8	3,1	3,5	3,4	3,2

Джерело: розраховано за методикою інформаційно-аналітичної структури Ю-контрол.

Враховуючи складність, а у деяких випадках неможливість кількісного виміру, для виявлення рівня впливу сталого розвитку, зокрема економічної, соціальної та екологічної стійкості регіонів на конкурентні позиції сільськогосподарських підприємств доцільним є застосування нетипових методів досліджень, серед яких метод нечітких множин (нечіткої логіки). Інструментом для формування нечітких моделей може служити пакет Matlab, в рамках якого створення системи нечіткої логічної класифікації та виведення здійснюється із застосуванням модуля Fuzzy Logic Toolbox [7].

Первинний етап формування нечіткої множини передбачає введення вхідних показників (розрахованих індексів економічної ( $y_1$ ), соціальної ( $y_2$ ) та екологічної ( $y_3$ ) стійкості регіонів), які гіпотетично матимуть вплив на залежну змінну (інтегральний показник фінансової стійкості підприємства –  $F$ ) –  $a_m$ ,

$$m = 1; M,$$

де  $M$  – сукупність показників впливу (за кожною групою) сільськогосподарських підприємств;

$m$  – сукупний обсяг фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств.

Чинники впливу сталого розвитку на конкурентні позиції аграрних підприємств окреслені множиною  $M$  показників:

$$Y = \{y_1, y_2, \dots, y_m\}. \quad (1)$$

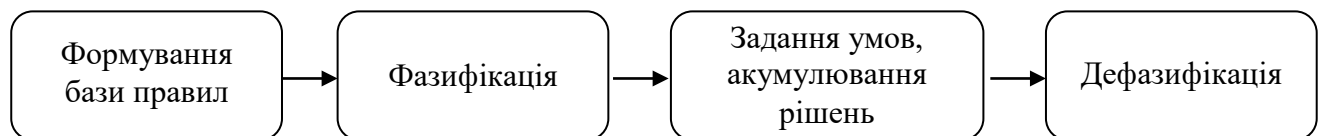
При цьому можна припустити, що множина є достатньою для ґрунтового аналізу, тому кожна складова характеризується  $Y = \{y_1, y_2, \dots, y_m\}$ , де  $m = 1; 3$ , а множина даних за кожною групою –  $Y_{ik} = \{y_1, y_2, \dots, y_{N_{ik}}\}$ , де  $N_{ik}$  – їх кількість. За таких умов:

$$\forall i = \overline{1;3} \quad Y_i \subset Y; \quad \forall k = \overline{1;K} \quad Y_{ik} \subset Y_i; \quad \forall i = \overline{1;3} \quad Y_{ik} \subset Y \quad (2)$$

Враховуючи те, що різні системні ієрархічні рівні містять одночасно низку невизначеностей, доцільним є застосування теорії нечітких множин для оперування лінгвістичними критеріями, значення яких називають лінгвістичними термами, що забезпечить можливість прийняття рішень.

У відповідності до сформованих терм-множин у вигляді лінгвістичних змінних задано так звані «входи» та «виходи»: для вхідних змінних  $y_i$  застосовується терм-множина  $S$ , склад якої можна подати у вигляді трьох термів: {Низький (Н), Нижче середнього (НС), Середній (С), Високий (В)}.

Нечіткий формат результатів розрахунків забезпечується двохетапною порядковістю здійснення формування множин (фазифікації – дані вхідних параметрів на основі функції приналежності переводяться у значення формату лінгвістичних змінних; дефазифікації – переведення від нечітких значень даних до визначених параметрів) (рис. 1) [8].



Джерело: модифіковано автором.

Рис. 1. Схема діяльності процесу нечіткого виводу

До «входу» включено базу правил і масив даних  $Y_i = \{y_1, y_2, \dots, y_{N_i}\}$ . Цей масив включає дані усіх незалежних  $y_i$  змінних ( $i=1,3$ ) та залежних  $F_j$  змінних ( $j=1,1$ ). Цей етап призначений для отримання значень істинності для усіх умов із бази правил. Значення вагового коефіцієнта правила рівне одиниці. Логічне виведення проведено на основі алгоритму Мамдані [9]. На точність розрахунків впливає повнота бази знань, а досягнення гнучкості у розрахунках оптимальних показників вихідних даних здійснюється на основі базових правил прийняття рішень.

Нечіткі множини проявляються на базі функції належності (Membership Function). Трикутна функція належності позначається  $(x; a; z)$ , а їх значення у точці  $y$  розраховується наступним чином:

$$\mu(y) = \begin{cases} \frac{y-x}{a-x}, & x \leq y \leq a \\ \frac{z-y}{z-a}, & a \leq y \leq z \\ 0, & y < x \end{cases} \quad (3)$$

При  $(a - x) = (z - a)$  маємо симетричну трикутну функцію належності, яка однозначно задається двома параметрами з трійки  $(x, a, z)$  [10].

Розрахунок на основі нечіткої логіки забезпечується перетином нечітких множин та обмежень, де функція належності має вигляд:

$$\lambda_i = \max_k \left\{ \min_j \left\{ \sup_{y \in Y_j} \left( \min \{ \mu_j(y), v_{ijk}(y) \} \right) \right\} \right\} \quad (4)$$

де  $\lambda_i$  – ступінь належності ситуації, що розглядається за класом  $i$ ;

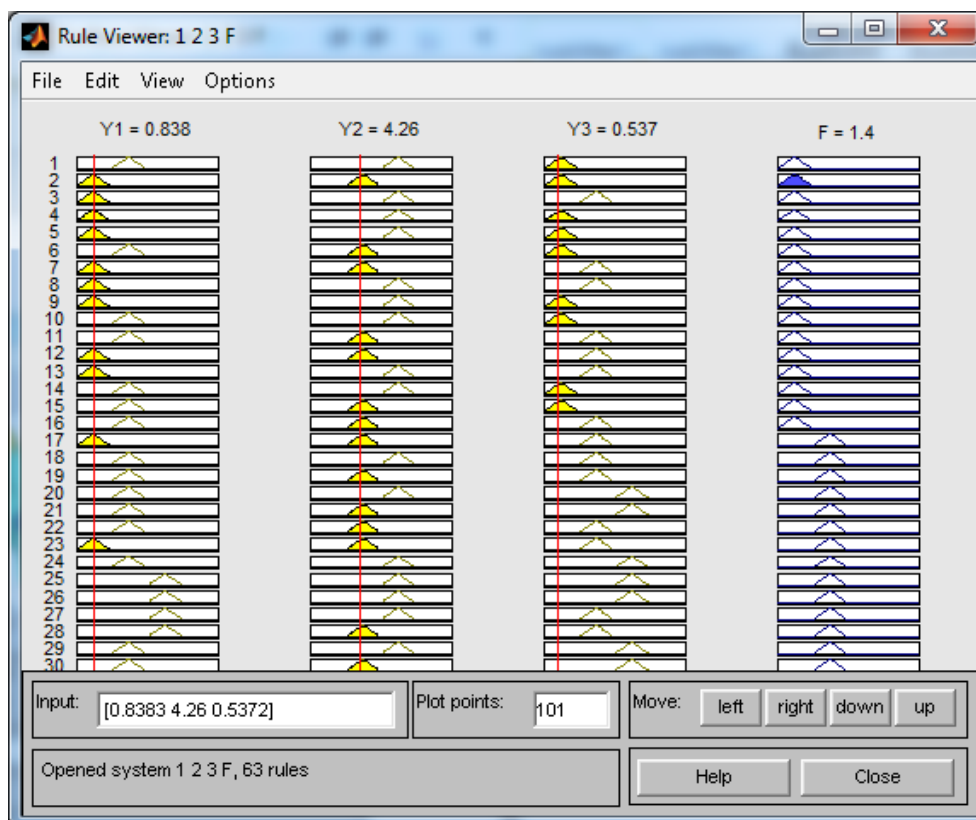
$Y_j$  – область значень  $j$ -го параметра;

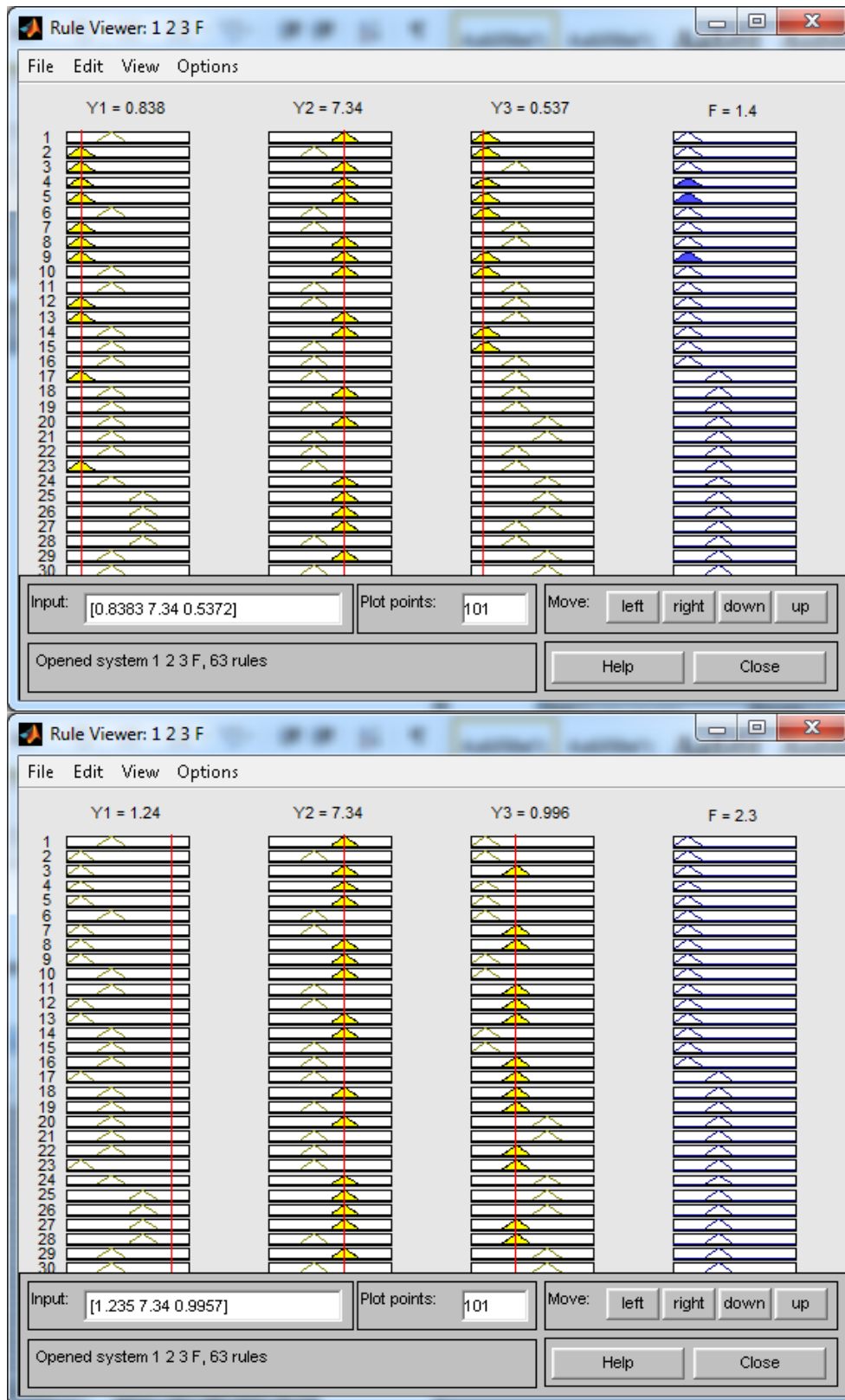
$\mu_j(y)$  – функція належності оцінки ситуації, що розглядається за  $j$ -м параметром;

$v_{ijk}$  – функція належності  $k$ -го висловлювання бази знань з  $j$ -м параметром класу  $i$ .

Так, розрахунки оптимальних рівнів конкурентоспроможності аграрних підприємств на основі нечіткого моделювання окреслюють наступні параметри впливу (рис. 2).

В якості вхідних параметрів визначено індекси економічної, екологічної та соціальної стійкості. За кожним із них закріплено низку характерних особливостей, прокласифіковано та розраховано за допомогою дисперсійного аналізу ключові орієнтири (від мінімальних до максимальних значень) та встановлено діапазони. Вихідними даними визначено рівень конкурентоспроможності (фінансової стійкості) сільськогосподарських підприємств у відібраних за результатами кластерного аналізу Львівської, Івано-Франківської та Рівненської областей. У відповідності до розрахованих на основі дисперсійного аналізу термів, проведено лінгвістичну оцінку (табл. 3; табл. 4).





Джерело: розраховано автором.

Рис. 2. Візуалізація нечіткого логічного висновку щодо визначення оптимальних рівнів фінансової стійкості аграрних підприємств в середовищі Matlab у Rule Viewer (фрагмент моделювання)



Таблиця 3

**Вхідні показники та лінгвістична оцінка системи нечіткої логіки**

Неза- лежні змінні	Компоненти сталого розвитку	Розраховані діапазони (терми (R <sub>i</sub> ))			
		Низький (Н)	Нижче середнього (НС)	Середній (С)	Високий (В)
y <sub>1</sub>	Індекс економічної стійкості	$0,77 \leq y_1 \leq 0,90$	$0,90 < y_1 \leq 1,04$	$1,04 < y_1 \leq 1,18$	$1,18 < y_1 \leq 1,31$
y <sub>2</sub>	Індекс екологічної стійкості	$0,13 \leq y_2 \leq 3,04$	$3,04 < y_2 \leq 5,94$	$5,94 < y_2 \leq 8,84$	$8,84 < y_2 \leq 11,75$
y <sub>3</sub>	Індекс соціальної стійкості	$0,36 \leq y_3 \leq 0,79$	$0,79 < y_3 \leq 1,22$	$1,22 < y_3 \leq 1,66$	$1,66 < y_3 \leq 2,09$

Джерело: розраховано автором.

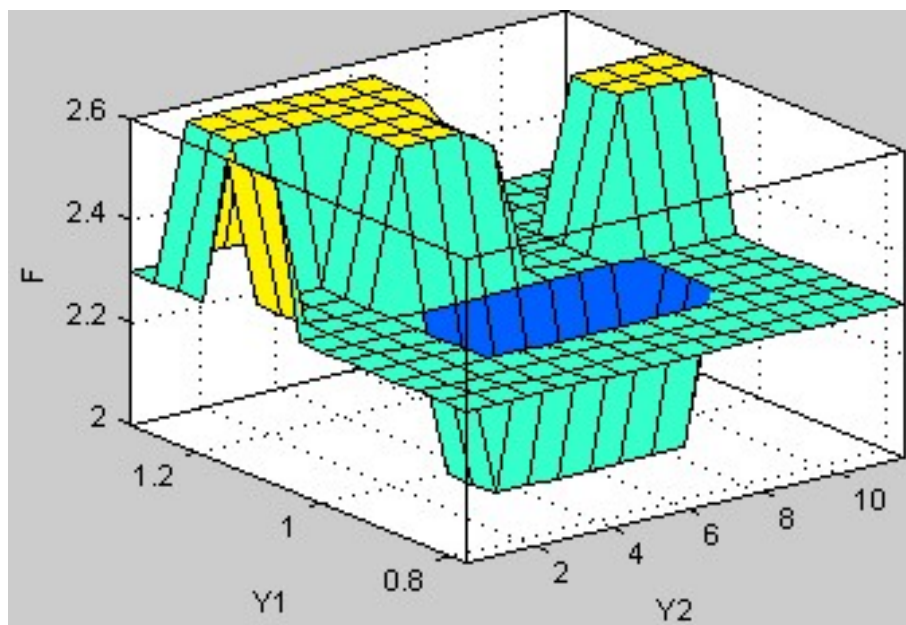
Таблиця 4

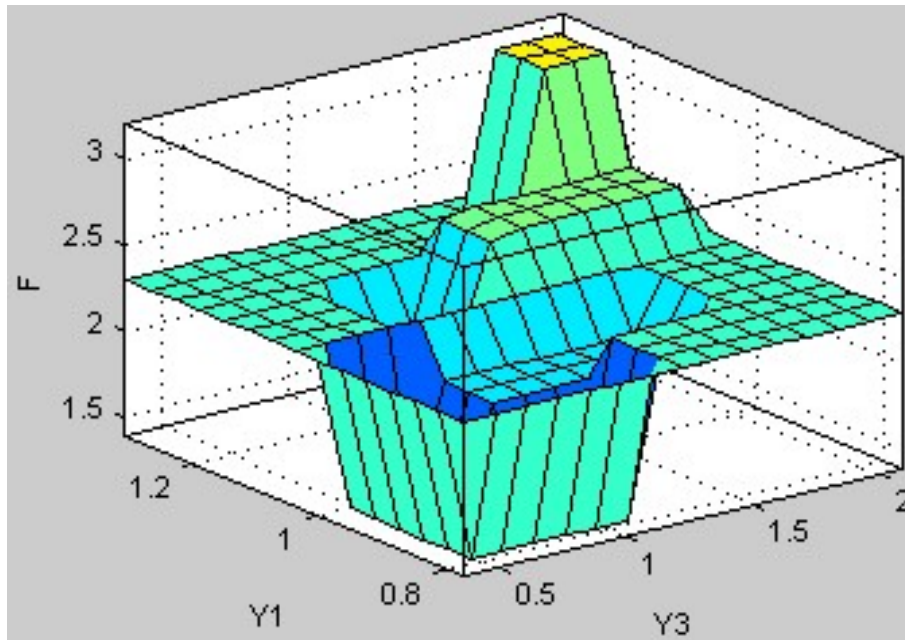
**Вихідні показники та лінгвістична оцінка системи нечіткої логіки**

За- лежні змінні	Рівень конкуренто- спроможності аграрного підприємства	Розраховані діапазони (терми (R <sub>i</sub> ))			
		Низький (Н)	Середній (С)	Вище середнього (ВС)	Високий (В)
F	Індикатор фінансової стійкості аграрного підприємства	$1,1 \leq F \leq 1,7$	$1,7 < F \leq 2,3$	$2,3 < F \leq 2,9$	$2,9 < F \leq 3,5$

Джерело: розраховано автором.

За результатами моделювання виокремлюються поверхні прогнозованих значень (рис. 3):





Джерело: розраховано автором.

Рис. 3. Поверхні прогнозованих значень оптимальних рівнів конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку

Результати моделювання виокремлюють наступні варіанти (табл. 5):

Таблиця 5

Результати моделювання оптимальних рівнів конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах сталого розвитку

№ з/п	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$F$
	Індекс економічної стійкості	Індекс екологічної стійкості	Індекс соціальної стійкості	Рівень конкурентоспроможності аграрних підприємств
1.	0,838	4,26	0,537	1,4
2.	0,838	7,34	0,537	1,4
3.	0,838	7,34	0,6	1,4
4.	0,981	4,54	0,6	1,4
5.	0,838	7,34	1,02	1,4
6.	1,24	7,34	0,996	2,3

Джерело: розраховано автором.

Забезпечення вище середнього рівня конкурентоспроможності аграрних підприємств (2,3) супроводжується: високим рівнем економічної стійкості (1,24), середнім рівнем екологічної стійкості (7,34) та нижче середнього рівня соціальної стійкості регіону (1).

**Висновки.** Застосування у статті методичного підходу, базованого на теорії нечітких множин для оперування лінгвістичними критеріями (лінгвістичними термами) щодо низки характерних особливостей кожної групи показників, забезпечило можливість прийняття рішень. У відповідності до сформованих терм-множин у вигляді лінгвістичних змінних задано входні параметри (три інтегральні індикатори сталого розвитку) та вихідні параметри (рівні конкурентоспроможності аграрних підприємств) із розрахунком за допомогою дисперсійного аналізу ключових орієнтирів, що дало змогу встановити їх діапазони.

Оптимальний рівень конкурентоспроможності під впливом сталого розвитку простежується за результатами моделювання у відповідних конфігураціях.

### References

### Література

1. Chechetova, N.F., Bondarenko, V.M., Pidvalna, O.G. (2018). Metodichni pidkhody do otsinky stalosti rosvytku rehionu [Methodical approaches to assessing the sustainability of the region]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannya nauky i praktyky = Economics, finance, management: current issues of science and practice*, No. 10, P. 51–62 [in Ukrainian].
2. State Statistics Service of Ukraine: Official site (2019). Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua>. [in Ukrainian].
3. Ministry of Economic Development of Trade and Agriculture of Ukraine: Official Internet representation (2020). Retrieved from: <http://minagro.gov.ua>. [in Ukrainian].
4. Morozova, O.V. (2013). Metodologicheskiye podkhody k opredeleniyu ustoychivogo ekonomicheskogo razvitiya regiona [Methodological approaches to the definition of sustainable economic development of the region]. *Potrebitelskaya kooperatsiya = Consumer cooperation*, No. 4 (43), P. 68–77 [in Russian].
5. Polenkova, M.V. (2020). Tendentsii rozvytku silskohospodarskykh pidpryemstv, shcho spetsializuyutsya na roslinnytstvi v Ukraini [Trends in the development of agricultural enterprises specializing in crop production in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economy. Finances. Right*, No. 12/1, P. 24–27 [in Ukrainian].
6. Polenkova, M.V. (2020). Suchasnyy stan i tendentsii rozvytku ahrarnykh pidpryemstv, shcho spetsializuyutsya na tvarynnytstvi v Ukraini [Current state and development trends of agricultural enterprises specializing in animal husbandry in Ukraine]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economy. Finances. Right*, No. 12/2, P. 29–34 [in Ukrainian].
7. Voloshyn, O.F., Mashchenko, S.O. (2010). Modeli ta metody pryunyattya rishen' [Models and methods of decision making]: Textbook for universities. 2nd ed., rev. and app. Kyiv: Kyiv University Publishing. 336 p. [in Ukrainian].
8. Shtovba, S.D. (2007). Proyektirovaniye nechetkikh sistem sredstvami MATLAB [Design of fuzzy systems by means of MATLAB]. Moscow: Hotline –
1. Чечетова Н. Ф., Бондаренко В. М., Підвальна О. Г. Методичні підходи до оцінки сталості розвитку регіону. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 10. С. 51–62.
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Офіційне Інтернет-представництво Міністерства розвитку економіки торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
4. Морозова О. В. Методологические подходы к определению устойчивого экономического развития региона. *Потребительская кооперация*. 2013. № 4 (43). С. 68–77.
5. Поленкова М. В. Тенденції розвитку сільськогосподарських підприємств, що спеціалізуються на рослинництві в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/1. С. 24–27.
6. Поленкова М. В. Сучасний стан і тенденції розвитку аграрних підприємств, що спеціалізуються на тваринництві в Україні. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 12/2. С. 29–34.
7. Волошин О. Ф., Мащенко С. О. Моделі та методи прийняття рішень: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл.; 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Вид.-поліграф. центр "Київський університет", 2010. 336 с.
8. Штовба С. Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. Москва: Горячая линия–Телеком, 2007.

Telecom. 288 p. [in Russian].

9. Mamdani, E.H. (1974). Application of fuzzy algorithms for the control of a simple dynamic plant. *Proceedings of the IEEE*, Vol. 121, Iss. 12, P. 1585–1588.

10. Yakhtyeva, G.E. (2008). *Nechetkiye mnozhestva i neyronnyye seti [Fuzzy sets and neural networks]: Textbook. 2nd ed., rev.* Moscow: Internet University of Information Technologies; BINOMIAL. Knowledge Laboratory. 316 p. [in Russian].

288 с.

9. Mamdani E. H. Application of fuzzy algorithms for the control of a simple dynamic plant. *Proceedings of the IEEE*. 1974. Vol. 121, No. 12. P. 1585–1588.

10. Яхтьева Г. Э. *Нечеткие множества и нейронные сети: учеб. пособие. 2-е изд., испр.* Москва: Интернет-университет информационных технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2008. 316 с.

УДК 339.92

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.6

**Олена В. Птащенко, Катерина В. Ватолінська, Олександр В. Бскетов**  
*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна*  
**ТОРГОВЕЛЬНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО УКРАЇНИ У СФЕРІ ВИСОКИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ**

*У роботі розглянуто основні елементи міжнародного маркетингу, що сприяють формуванню торговельного співробітництва вітчизняних підприємств високотехнологічної сфери. Підкреслюється, що в сучасних реаліях ринок високих технологій є одним з найбільш швидко зростаючих; динаміка його розвитку визначається переважаючою ринковою вартістю для високотехнологічних галузей. Крім того, більшість країн світу пов'язують розвиток свого економічного потенціалу переважно з розвитком високотехнологічних секторів економіки. Відповідно до Стандартної міжнародної торговельної класифікації (Standard International Trade Classification, SITC), група ключових технологій включає виробництво таких 16 наукоємних продуктів: 1) передові продукти органічної та полімерної хімії; 2) фармацевтичні препарати; 3) сільськогосподарська хімія; 4) радіоактивні матеріали; 5) турбіни та реактори; 6) обладнання; 7) ядерні генератори; 8) гідроелектростанції та вітрові електростанції; 9) обладнання для автоматизованої обробки інформації; 10) телекомунікаційне обладнання; 11) електронне обладнання та медико-економічне обладнання; 12) напівпровідникове обладнання; 13) передова електротехнічна продукція; 14) авіаційна та космічна техніка; 15) сучасні оптичні прилади та вимірювальна техніка; 16) зброя та боєприпаси. Зазначено, що в останні десятиліття частка наукоємної та високотехнологічної продукції в промисловому виробництві в більшості розвинених країн поступово збільшується. У той же час частка високих технологій в експорті та імпорті виробленої продукції зростає швидше, що пояснюється, з одного боку, попитом на високотехнологічну продукцію країн, що розвиваються, а з іншого – стійкою тенденцією до спеціалізації на світовому ринку та сегментацією цієї продукції, що актуалізує подальші дослідження торговельного співробітництва саме в цій сфері для України.*

**Ключові слова:** міжнародний маркетинг відносин; високі технології; міжнародний маркетинг високих технологій; високотехнологічні підприємства; маркетингові дослідження; торговельне співробітництво.

**Елена В. Птащенко, Екатерина В. Ватолінская, Александр В. Бекетов**  
*Харьковский национальный экономический университет имени Семена Кузнеця,*  
*Украина*  
**ТОРГОВОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО УКРАИНЫ В СФЕРЕ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ:  
МАРКЕТИНГОВЫЙ АСПЕКТ**

*В работе рассмотрены основные элементы международного маркетинга, способствующие формированию торгового сотрудничества предприятий высокотехнологической сферы Украины. Подчеркивается, что в современных реалиях рынок высоких технологий является одним из наиболее быстро растущих; динамика его развития определяется преобладающей рыночной стоимостью для высокотехнологических отраслей. Кроме того, большинство стран мира связывают развитие своего экономического потенциала преимущественно с развитием высокотехнологических секторов экономики. Согласно Стандартной международной торговой классификации (Standard International Trade Classification, SITC), группа ключевых технологий включает производство таких 16 наукоёмких продуктов: 1) передовые продукты органической и полимерной химии;*

2) лекарственные препараты; 3) сельскохозяйственная химия; 4) радиоактивные материалы; 5) турбины и реакторы; 6) оборудование; 7) ядерные генераторы; 8) гидроэлектростанции и ветровые электростанции; 9) оборудование для автоматизированной обработки информации; 10) телекоммуникационное оборудование; 11) электронное оборудование и медико-экономическое оборудование; 12) полупроводниковое оборудование; 13) передовая электротехническая продукция; 14) авиационная и космическая техника; 15) современные оптические приборы и измерительная техника; 16) оружие и боеприпасы. Отмечено, что в последние десятилетия доля наукоёмкой и высокотехнологичной продукции в промышленном производстве в большинстве развитых стран постепенно увеличивается. В то же время доля высоких технологий в экспорте и импорте продукции растёт быстрее, что объясняется, с одной стороны, спросом на высокотехнологичную продукцию развивающихся стран, а с другой – стойкой тенденцией к специализации на мировом рынке и сегментацией этой продукции, что актуализирует дальнейшие исследования торгового сотрудничества именно в этой сфере для Украины.

**Ключевые слова:** международный маркетинг отношений; высокие технологии; международный маркетинг высоких технологий; высокотехнологичные предприятия; маркетинговые исследования; торговое сотрудничество.

**Olena V. Ptashchenko, Kateryna V. Vatolinska, Oleksandr V. Bieketov**  
*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine*  
**TRADE COOPERATION OF UKRAINE IN THE HIGH-TECH AREA**

*The paper provides insights into the main elements of international marketing that contribute to building trade cooperation of Ukrainian high-tech businesses. It is emphasized that in modern realia, the high-tech market is one of the fastest growing markets; its development dynamics is determined by the prevailing market value for high-tech industries. Moreover, most world countries associate the According to the Standard International Trade Classification (SITC), the group of key technologies includes the production of the following 16 science-intensive products: 1) advanced products of organic and polymer chemistry; 2) pharmaceuticals; 3) agricultural chemistry; 4) radioactive materials; 5) turbines and reactors; 6) equipment; 7) nuclear power generators; 8) hydroelectric power plants and wind power plants; 9) equipment for automated information processing; 10) telecommunication equipment; 11) electronic equipment and medical and economic equipment; 12) semiconductor equipment; 13) advanced electrical equipment; 14) aviation and space technology; 15) modern optical instruments and measuring equipment; 16) arms and ammunition. It is noted that in recent decades the share of knowledge-intensive and high-tech products in industrial production in most developed countries is gradually increasing. At the same time, the share of high technology in exports and imports of products is rapidly growing which is associated, on the one hand, with the demand for high-tech products in developing countries, and on the other – with a steady trend for specialization and segmentation of these products in the world market. The above tends to have important implications for Ukraine to encourage further research in the area of trade cooperation.*

**Keywords:** international relationship marketing; high technologies; international high-tech marketing; high-tech enterprises; marketing research; trade cooperation.

**Постановка проблеми.** Майбутнє економічне зростання можливе лише за умови подолання сучасної економічної кризи, закінчення реалізації тривалих національних економічних реформ, формування нового інформаційного суспільства та виникнення

інформаційних процесів в економіці з урахуванням характеристик сучасних інструментів маркетингу та управління для сприяння повному зовнішньому економічному зростанню.

Посилення впливу експортних та імпортних потреб, міжнародний розподіл праці, міжнародна спеціалізація та інтернаціоналізація виробництва і, відповідно, точні розрахунки виробничих потреб для зв'язків з громадськістю, внутрішньої та зовнішньої торгівлі та координації можливостей підвищення ефективності все це є запорукою стабільного розвитку світової економіки [1, 3, 5, 6, 8].

Сьогодні світовий ринок високих технологій є бінарним. Тож світовий ринок технологій має два рівні: перший рівень – це високі технології, які широко поширені в розвинених країнах; другий рівень – це середні та низькі технології, які можуть стати новими для країн, що розвиваються та змінюються, і підлягають технологічному обміну між цими групами та всередині них.

Дослідники ринку високих технологій вказують на високий рівень монополії на світовому ринку технологій. Це вимагає лише значних витрат на дослідження та розробки від найбільших компаній.

У той же час науково-технічний потенціал цих країн, їхня участь у міжнародному розподілі праці, їхня участь у міжнародному технологічному обміні мають багато переваг, що визначають сучасний вигляд та розвиток світу. Цей процес повністю відображає модель переферійної світової економіки. У глобальному геополітичному плані дизайн центрального крила набагато більш інклюзивний та спрощений: Західна Європа, англо-американська, Японія та все, що називається Північ [16]. Усі інші райони – на південь. Крім того, іноді ділять півсферу, як сказав В. Валлерштейн, централізовано, щоб включати як концептуальні особливості, так і керувати своєю чергою периферією, що є основою стабільності системи. [16]. Слід зазначити, що центральна периферійна теорія регіону, завдяки своєму потенціалу, також застосовується в регіональному підході до регіонального розвитку. Засновниками такого підходу є Дж. Фрідман, В. Крісталлер, О. Грицай, Г. Йоффе, А. Трейвіш.

Відповідно до концепції центрального кордону, нерівномірний економічний розвиток регіональної системи та процес просторової поляризації неминуче роблять розрізнення між початковим (або центральним) та навколишнім середовищем. Ці конфлікти зумовлені такими природними ресурсами, соціально-економічними та соціально-психологічними (психологічними) компонентами.

Центри регіональних систем, як правило, мають високі темпи економічного та демографічного зростання і мають високі доходи, валовий внутрішній продукт, різні види інвестицій та інші соціально-економічні характеристики. Цей центр є «двигуном» розвитку системи (завдяки постійним змінам якості через створення, впровадження та розповсюдження інновацій), а також «пилососом», який звільняє всі екологічні ресурси, включаючи людський потенціал. Згідно з представленою теорією світова економіка складається з двох взаємопов'язаних і взаємообумовлених частин – центра і периферії, відносини між якими мають переважно характер «домінування – залежність». Графічно модель нагадує модель сонячної системи, в якій навколо центра-Сонця на різній віддалі обертаються планети.

Сучасні процеси глобалізації в науці та техніці впливають на склад світового ринку технологій та визначають ряд особливостей, які існують на ньому.

Таким чином, проблематика торгового співробітництва між країнами набуває особливого значення саме в сфері високих технологій, де діють свої закономірності розвитку та використовується особливий маркетинговий інструментарій.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Сьогодні високотехнологічну сферу досліджують такі провідні вчені та економісти: С. Слейтор, Н. Чухрай, В. Шанклін, Д. Мур та багато інших.

Питанням міжнародного співробітництва та торговельних відносин приділяють особливу увагу такі вчені як: П. Перерва, О. Сохацька, Є. Савельєв, І. Івашук, Г. Дугінець, І. Хаджинов та інші.

Проблематика міжнародного маркетингу знайшла своє відображення в роботах Д. Аакера, О. Азарян, Н. Резнікової, М. Портера, Л. Хоффманна, Ф. Котлера та інших.

Але при цьому багато питань торговельного співробітництва залишаються не достатньо дослідженими, а саме торговельне співробітництво в сфері високих технологій, залучення маркетингового інструментарію для поліпшення просування високотехнологічних товарів на міжнародному ринку та інше.

**Мета дослідження.** Метою даної роботи є формування теоретичного базису процесу торговельного співробітництва в сфері високих технологій.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** На теперішній час необхідною умовою для виробників є зміцнення ринкових позицій, підтримки стабільності отриманих господарських результатів в описаних умовах виступають здатність щодо своєчасного виявлення значущих змін в ринковому оточенні, мобільність та активність при здійсненні найрізноманітніших заходів, орієнтованих на досягнення найвищого рівня пристосованості й відповідності підприємства до такого роду трансформацій. Необхідною умовою досягнення такого роду належності та забезпечення ефективного управління підприємством стає повне та всебічне усвідомлення причин та характеру дії зовнішнього оточення, адаптація до змін зовнішнього оточення через здійснення відповідних перетворень всередині підприємства, проявами чого стають перегляд цілей і удосконалення внутрішньоструктурної побудови економічної організації, модернізація технологічної і матеріально-технічної бази виробництва та ін.

Цей тип трансформації вбирає в себе сутність та зміст розвитку промислових підприємств, а також представляє собою складний динамічний процес системних змін у різних галузях підприємств, закони яких визначаються зміною продуктивних сил, безперервністю та безперервністю змін у виробничих відносинах. науково-технічний розвиток, удосконалення методик і технологій тощо.

Таким чином, для спонукання трансферу технологій та поліпшенню торговельного співробітництва необхідне постійне зростання суб'єктивних і нематеріальних потреб цієї людини (як члена суспільства і особистості), і наслідки цього безнадійного процесу в кінцевому рахунку знаходять своє відображення в загальних основах цивілізації, здатність індивідуального суспільства. нескінченний потенціал самосвідомості.

Предметом світового ринку технологій є держави, університети, фірми, некомерційні організації, фонди та приватні особи (вчені та фахівці).

Об'єктами є результати інтелектуальної діяльності в матеріалізованих (обладнання, вузлах, інструменті, виробничих лініях тощо) та нематеріалізованих формах (різного роду технічна документація, знання, досвід тощо).

Технологія стає товаром лише за певних умов. Так навіть запатентовані інновації використовуються у всьому світі в межах 3–5%. І в процесі проходження ідеї по шляху її трансформації у продукт екранізація стає ще більшою. З кожних 100 ідей розробляється не більше 1. З кожних 100 нових продуктів, які втілюють нові ідеї [1].

У практиці технологічного обміну, торгівлі технологією виділити об'єкт в чистому вигляді майже неможливо. Наприклад, постачання будь-якого обладнання завжди супроводжується передачею пакетів супровідної документації, іноді ліцензій. Крім того,



постачальник виробляє монтаж, введення в експлуатацію, введення в експлуатацію обладнання, навчання персоналу, передає їх ноу-хау. Іншими словами, передача технології відбувається тоді, коли набувач розглядає її як нову, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та збільшенню прибутку в майбутньому.

Передача технологій здійснюється в різних формах, різними способами та різними каналами. Він може передаватися на комерційній або некомерційній основі: інформаційні масиви спеціалізованої літератури, комп'ютерних баз даних, патентів, каталогів тощо; конференції, виставки, симпозіуми, семінари, клуби, в тому числі постійні; навчання, стажування, практика студентів, науковців та фахівців, які забезпечуються на паритетних засадах університетами, фірмами, організаціями тощо; технічна допомога; міграція вчених і фахівців, включаючи міжнародний, так званий «відтік розумів», від наукових до комерційних структур і назад, створення нових невеликих високотехнологічних фірм венчурного капіталу фахівцями університетів та корпорацій, створення іноземних маркетингових та дослідницьких підрозділів великими корпораціями [3, 17].

В останні роки, наприклад, транснаціональні корпорації США активно здійснювали трансфер технологій внутрішньофірмову передачу із США в іноземні філії на некомерційній основі, але вони вже імпортують свою технологію на комерційній основі – в матеріалізованій формі імпорту, погіршуючи баланс зовнішньої торгівлі. І навпаки, на основі розташування філій та підрозділів у країнах їх перебування, технології та знання ринків інших країн сприяє експорту американських технологій та інженерних послуг.

Основними видами міжнародного трансферу технологій є торгівля ліцензіями та технічними знаннями, і обсяг останніх дуже важко оцінити, оскільки передача знань не часто відбувається у формі угод між сторонами, наприклад, при наданні послуг інженерії, при покупці або оренді високотехнологічного обладнання, виробниче підприємство передає замовнику деякі свої технологічні секрети та знання, не супроводжуючи це розірванням договорів.

Якщо звернути увагу на торгівельне співробітництво України та США можливо навести наступні приклади. Хоча і слід зазначити позитивну тенденції до зростання торгівлі між двома країнами, але пандемія та кризові фінансові явища в світі все ж таки мали свій негативний вплив.

Спираючись на статистичні дані отримані з Державної служби статистики України, загальний товарообіг між Україною і США знизився на 7,6% до 3,94 млрд дол. США в 2020 році. Експорт товарів збільшився на 0,5% в порівнянні з аналогічним періодом минулого року і склав 0,98 млрд дол. США. Імпорт впав на 10% до 2,95 млрд дол. США.

Основними експортними товарами України є чорні метали та вироби з них (61,4%), тваринні і рослинні жири і масла (5,7%), руди, шлаки та зола (4,8%), ядерні реактори і котли (2,6%), продукція аерокосмічної галузі (2,1%).

У 2020 році торгівля послугами між країнами виросла на 2,9% в порівнянні з 2019 роком і склала 1,84 млрд дол. США. Експорт послуг в США виріс на 7,8% в порівнянні з 2019 роком і склав 1,39 млрд дол. США. Основна частина експорту – телекомунікаційні, комп'ютерні та інформаційні послуги.

Перспективними напрямками для вітчизняних експортерів є поставки продукції хімічної, харчової та легкої промисловості, ІТ-продуктів та складових аерокосмічних та антенних приладів, що в свою чергу відносяться до високотехнологічної галузі.

Таким чином, ефект від міжнародного маркетингу торгівельного співробітництва та чи інша країна може отримати на основі масштабу виробництва. Торговельне співробітництво необов'язково може бути всебічно вигідним для всіх суб'єктів світового ринку. Низькі витрати має та країна, в якій обсяги виробництва цього товару значні, тому він

може бути проданий за нижчою ціною. Характеризуючи місце кожної країни у світогосподарських процесах, необхідно враховувати її відтворювальну відкритість. Зміст останньої розкривається через ступінь інтеграції національного господарства в міжнародну економіку. Відтворювальна відкритість вимірюється відношенням суми експорту та імпорту країни до обсягу її ВВП.

### References

### Література

1. Hinner, M. B. (1998). The importance of intercultural communication in globalized world. Retrieved from: <http://www.bwl.tu-Freiburg.de/english/forschung/Global/pdf>.
1. Hinner M. B. The importance of intercultural communication in globalized world. 1998. URL: <http://www.bwl.tu-Freiburg.de/english/forschung/Global/pdf>.
2. Nardiello G. G., Naumik-Gladka K., Ptashchenko O., Maliukina A. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165(5–6). С. 104–109.
2. Nardiello G. G., Naumik-Gladka K., Ptashchenko O., Maliukina A. Economic development based on international entrepreneurship and business tourism. *Economic Annals-XXI*. 2017. № 165(5–6). С. 104–109.
3. Azoev, G. L., Bykova, M. K. (2013). 3D-model prodvizheniia nanotekhnologicheskikh innovatsii [3D model of the promotion of nanotechnological innovations]. *Marketing i marketingovye issledovaniia = Marketing and marketing research*, No. 5, P. 370–382 [in Russian].
3. Азоев Г. Л., Быкова М. К. 3D-модель продвижения нанотехнологических инноваций. *Маркетинг и маркетинговые исследования*. 2013. № 5. С. 370–382.
4. Bozhkova, V. V., Ptashchenko, O. V., Saher, L. Y., Syhyda, L. O. (2018). Transformatsii instrumentariiu marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformations of marketing communication tools in the context of globalization]. *Marketynh i menedzhment innovatsii = Marketing and innovation management*, No. 1, P. 73–82. Retrieved from: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/> [in Ukrainian].
4. Божкова В. В., Птащенко О. В., Сагер Л. Ю., Сигида Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>
5. Kanishchenko, O. L. (2007). Metodolohichni aspekty mizhnarodnoho marketynhu [Methodological aspects of international marketing]. *Visnyk KNU. Serii Ekonomika = Bulletin of the KNU. Economics series*, Vol. 93, P. 43–46 [in Ukrainian].
5. Каніщенко О. Л. Методологічні аспекти міжнародного маркетингу. *Вісник КНУ. Серія Економіка*. 2007. Вип. 93. С. 43–46.
6. Kanishchenko, O. L. (2007). Mizhnarodnyi marketynh u diialnosti ukrainskykh pidpriemstv: monografiia [International marketing in the activities of Ukrainian enterprises: a monograph]. Kyiv: Znannia. 448 p. [in Ukrainian].
6. Каніщенко О. Л. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств: монографія. К.: Знання, 2007. 448 с.
7. Keller, K. L. (2005). Strategicheskii brend-menedzhment: sozdanie, otsenka i upravlenie marochnym kapitalom [Strategic brand management: creating, evaluating and managing brand equity]. Translation from English. 2nd ed. Moscow: Viliams. 704 p. [in Russian].
7. Келлер К. Л. Стратегический бренд-менеджмент: создание, оценка и управление марочным капиталом. Пер. с англ. 2-е изд. М.: Вильямс, 2005. 704 с.
8. Kotler, F., Keller, K. L., Pavlenko, A. F. et al. (2008). Marketynhovi menedzhment: navch.
8. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. Маркетинговий

- Posibnyk [Marketing management: a textbook]. Kyiv: Khimdzhest. 288 p. [in Ukrainian].
9. Osnovni formy i napriamky mizhnarodnoho kulturnoho obminu na rubezhi XX–XXI st. [The main forms and directions of international cultural exchange at the turn of XX–XXI centuries]. Retrieved from: <https://studfiles.net/preview/3197608/page:25/> [in Ukrainian].
10. Pechuliak, Yu. S., Iksarova, N. O. (2015). Osoblyvosti upravlinnia mizhnarodnym marketynhom na vitchyznianskykh pidpriemstvakh [Features of international marketing management at domestic enterprises]. *Visnyk Pryazovskoho derzhavnogo tekhnichnoho universytetu = Bulletin of the Azov State Technical University: Coll. scientific works / PDTU. Mariupol*, Vol. 30, P. 325–332 [in Ukrainian].
11. Ptashchenko, O. V. (2017). Osoblyvosti rozvytku vysokotekhnolohichnoho marketynhu [Features of high-tech marketing development]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the V. Dahl East Ukrainian National University*, Vol. 6 (236), P. 191–195 [in Ukrainian].
12. Ptashchenko, O. V. (2013). Pidvyshchenni efektyvnosti zbutovoi polityky pidpriemstva cherez vykorystannia Internet-marketynhu [Improving the effectiveness of sales policy of the enterprise through the use of Internet marketing]. *Krymskyi ekonomichnyi visnyk: naukovyi zhurnal = Crimean Economic Bulletin: a scientific journal*, 2 (03) April 2013. Part II, P. 113–117 [in Ukrainian].
13. Ptashchenko, O. V., Miroshnykova, Ye. D. (2016). Pobudova CRM-systemy yak osnovy formuvannia komunikatsiinoi polityky mizh orhanizatsiieiu ta kintsevym spozhyvachem [Building a CRM system as a basis for the formation of communication policy between the organization and the end user]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the V. Dahl East Ukrainian National University*, Vol. 6 (230), P. 108–116 [in Ukrainian].
14. Ptashchenko, O. V. (2017). Vykorystannia marketynhovykh instrumentiv dlia zabezpechennia pozytsionuvannia vysokotekhnolohichnoi produktsii [Use of marketing tools to ensure the positioning of high-tech products]. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva: zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnoho avtomobilno-dorozhnoho*
- менеджмент: навч. посібник. К.: Хімджест, 2008. 288 с.
9. Основні форми і напрямки міжнародного культурного обміну на рубежі XX–XXI ст. URL: <https://studfiles.net/preview/3197608/page:25/>
10. Печуляк Ю. С., Іксарова Н. О. Особливості управління міжнародним маркетингом на вітчизняних підприємствах. *Вісник Приазовського державного технічного університету: зб. наукових праць / ПДТУ. Маріуполь*, 2015. Вип. 30. С. 325–332.
11. Птащенко О. В. Особливості розвитку високотехнологічного маркетингу. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2017. Вип. 6 (236). С. 191–195.
12. Птащенко О. В. Підвищенні ефективності збутової політики підприємства через використання Інтернет-маркетингу. *Кримський економічний вісник: науковий журнал*. 2 (03) квітень 2013. Ч. II. С. 113–117.
13. Птащенко О. В., Мірошникова Є. Д. Побудова CRM-системи як основи формування комунікаційної політики між організацією та кінцевим споживачем. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2016. Вип. 6 (230). С. 108–116.
14. Птащенко О. В. Використання маркетингових інструментів для забезпечення позиціонування високотехнологічної продукції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: збірник наукових праць Харківського національного автомо-*

- universytetu = Problems and prospects of entrepreneurship development: a collection of scientific works of Kharkiv National Automobile and Road University*, No. 4 (19), P. 147–153 [in Ukrainian].
15. Ptashchenko, O. V. (2012). Formuvannya marketynhovoї pidtrymky tovarnoi innovatsiinoї polityky [Formation of marketing support for product innovation policy]. *Biznes-inform = Business inform* (Kharkiv, KhNEU). Vol. 7, P. 221–223 [in Ukrainian].
16. Khantinton, S. Zitkennia tsyvilizatsii. Problemy mizhkulturnoi komunikatsii v suchasnomu sotsiumi [Clash of civilizations. Problems of intercultural communication in modern society]. Retrieved from: <https://moluch.ru/archive/89/17982/> [in Ukrainian].
17. Kyiv-Mohyla Academy, Center for communicative transformations. Tsentr komunikatyvnykh transformatsii. Retrieved from: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/science/tsentri-ta-laboratoriji/tsentrkomunikativnikh-transformatsi> [in Ukrainian].
18. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
- більно-дорожнього університету. 2017. № 4 (19). С. 147–153.
15. Птащенко О. В. Формування маркетингової підтримки товарної інноваційної політики. *Бізнес-інформ*. Харків, ХНЕУ, 2012. Вип. 7. С. 221–223.
16. Хантінгтон С. Зіткнення цивілізацій. Проблеми міжкультурної комунікації в сучасному соціумі. URL: <https://moluch.ru/archive/89/17982/>
17. Центр комунікативних трансформацій. Києво-Могилянська академія. URL: <http://www.ukma.edu.ua/index.php/science/tsentri-ta-laboratoriji/tsentrkomunikativnikh-transformatsi>.
18. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

УДК 364.35=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.7

Nataliia V. Fastovets

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**SELECTED ASPECTS IN BUILDING A PENSION MAINTENANCE SCHEME  
FOR EX-SERVICEMEN IN UKRAINE**

*The article discusses historical aspects in building a system of pension provision for military servicemen representing a specific social institution which in modern realia is of critical importance in addressing the issues of national security of Ukraine. A retrospective analysis of the historical genesis of the military retirement system demonstrates that the government efforts to ensure social protection of ex-servicemen have laid a solid foundation for shaping a common institution for social security provision to population. The study reveals the nature of economic and social significance of the military retirement system. In the context of the modern stage of military retirement system reform, pension as an economic category is understood as a cash benefit, the right to receive which is established by the government according to the current legislation for citizens who meet certain requirements of the national pension system provision. The research findings also reveal that as a social category, after retirement, the pension acts as a guarantor of economic stability of ex-servicemen and members of their families. The efficiency of the three-tier pension system has been substantiated. The study provides evidence on the existence of a normative legal framework in Ukraine regulating the pension provision to servicemen and their families, the implementation of which however is hampered by the lack of a secure comprehensive system that ensures relevant programs for retired servicemen pension maintenance. Apart from the lack of viable mechanisms for the implementation of ex-servicemen pension plans, Ukraine is currently facing a whole range of internal and external barriers to ensuring decent financial security in military retirement. Among such challenges are the high social risks of the current imbalance between the number of retirees and the number of working-age population. In addition, the replenishment pattern of the Ukrainian national pension system is based on the government subsidies by almost 50%, which in the long run may translate into further increase in the tax burden on business, and as a consequence, will lead to its further shadowing. The study suggests creating a robust regulatory system and an action plan aimed at step-by-step waiver of the solidarity-based military retirement system and shifting to a compulsory two-tier accumulation system of mandatory social contributions through the scheme of deductions from salaries and incomes, thus ensuring a relevant financial support mechanism to facilitate appropriate labor remuneration to ex-servicemen.*

**Keywords:** *pension; pension provision framework for ex-servicemen; pension provision regulation; Pension Fund; disability pension; military pensioners; social standards; social guarantees.*

**Наталія В. Фастовець**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ**

*У статті розглянуто історичні аспекти формування системи пенсійного забезпечення військовослужбовців, які являють собою специфічний соціальний інститут, що в сучасних умовах відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні вирішення питань сфери національної безпеки України. Аналіз історичної тенеми системи пенсійного забезпечення військовослужбовців підтвердив факт того, що заходи з боку держави, спрямовані на створення системи соціального захисту осіб, які виконували військові функції, стали підґрунтям для формування загального інституту соціального забезпечення населення. Розкрито значення економічної та соціальної сутності системи пенсійного забезпечення*

військовослужбовців. З'ясовано, що на сучасному етапі реформ системи пенсійного забезпечення військовослужбовців пенсія, як економічна категорія, розуміється як грошова виплата, право отримання якої встановлює держава, згідно з діючим законодавством для громадян, які відповідають певним вимогам системи пенсійного забезпечення. У підсумку проведеного дослідження також доведено, що як соціальна категорія пенсія виступає гарантом економічної стабільності життя військовослужбовців та членів їх сімей після виходу у відставку. Обґрунтовано ефективність трирівневої пенсійної системи. Представлено докази наявності в Україні системи нормативної бази регулювання пенсійного забезпечення військовослужбовців та їх сімей, виконання якого гальмує відсутність безпечної комплексної системи реалізації відповідного пенсійного забезпечення. Водночас, наголошується, що крім відсутності дієвих механізмів реалізації системи пенсійного забезпечення для військовослужбовців, Україна на сучасному етапі має ще й низку внутрішніх та зовнішніх перепон на шляху забезпечення військовослужбовцям гідної фінансової підтримки після виходу у відставку. Такими проблемними питаннями є високі соціальні ризики наявності дисбалансу між кількістю пенсіонерів та кількістю фізичних осіб продуктивного віку. До того ж, фінансова складова вітчизняної пенсійної системи забезпечується дотаціями з Державного бюджету майже на 50 %, що в перспективі може спричинити подальше зростання податкового навантаження на бізнес, і як наслідок, призводитиме до його подальшої мінімізації. Запропоновано створити систему нормативно забезпечених заходів, спрямованих на поетапну відмову від солідарної системи пенсійного забезпечення військовослужбовців та переведення цієї соціальної категорії населення на обов'язкову дворівневу систему накопичення обов'язкових соціальних платежів – через схему відрахувань від зарплати та доходів, з відповідним фінансовим механізмом підтримки необхідного для цього рівня оплати праці.

**Ключові слова:** пенсія; система пенсійного забезпечення військовослужбовців; законодавство про пенсійне забезпечення; Пенсійний фонд; пенсія по інвалідності; військові пенсіонери; соціальні стандарти; соціальні гарантії.

**Наталія В. Фастовец**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
ОТДЕЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПЕНСИОННОГО  
ОБЕСПЕЧЕНИЯ ВОЕННОСЛУЖАЩИХ В УКРАИНЕ**

В статье рассмотрены исторические аспекты формирования системы пенсионного обеспечения военнослужащих, представляющие собой специфический социальный институт, который в современных условиях играет чрезвычайно важную роль в решении вопросов сферы национальной безопасности Украины. Анализ исторического генезиса системы пенсионного обеспечения военнослужащих подтвердил факт того, что принимаемые меры со стороны государства, направленные на создание системы социальной защиты лиц, выполнявших военные функции, стали основой для формирования общего института социального обеспечения населения. Раскрыто значение экономической и социальной сущности системы пенсионного обеспечения военнослужащих. Установлено, что на современном этапе реформ системы пенсионного обеспечения военнослужащих пенсия, как экономическая категория, понимается как денежная выплата, право на получение которой устанавливает государство, согласно действующему законодательству для граждан, которые отвечают определённым требованиям системы пенсионного обеспечения. По результатам проведённого исследования также доказано, что в качестве социальной категории пенсия выступает гарантом экономической стабильности жизни военнослужащих и членов их семей после выхода в отставку. Обоснована эффективность

*трёхуровневой пенсионной системы. Представлены доказательства наличия в Украине системы нормативной базы регулирования пенсионного обеспечения военнослужащих и их семей, осуществление которого тормозит отсутствие безопасной комплексной системы реализации соответствующего пенсионного обеспечения. В то же время, отмечается, что помимо отсутствия действенных механизмов реализации системы пенсионного обеспечения для военнослужащих, Украина на современном этапе имеет ещё и ряд внутренних и внешних препятствий на пути обеспечения военнослужащим достойной финансовой поддержки после выхода в отставку. Такими проблемными вопросами являются высокие социальные риски в имеющемся дисбалансе между количеством пенсионеров и количеством физических лиц продуктивного возраста. К тому же, финансовая составляющая отечественной пенсионной системы обеспечивается дотациями из бюджета почти на 50%, что в перспективе может привести к дальнейшему росту налоговой нагрузки на бизнес, и как следствие, приведёт к его дальнейшей теннизации. Предложено создать систему нормативно обеспеченных мер, направленных на поэтапный отказ от солидарной системы пенсионного обеспечения военнослужащих и перевод этой социальной категории населения на обязательную двухуровневую систему накопления обязательных социальных платежей – через схему отчислений от зарплаты и доходов, с соответствующим финансовым механизмом поддержания необходимого для этого уровня оплаты труда.*

**Ключевые слова:** пенсия; система пенсионного обеспечения

**Statement of the problem.** In its article six, the Constitution of Ukraine secures the social function of the Ukrainian state, and in its article three, it records the social essence thereof. The system of public administration must qualitatively provide for the function of social management. This is especially true in terms of providing social guarantees for servicemen and their families, as stipulated in part five of Article 17 of Section I "General Principles" of the Constitution of Ukraine, which guarantees social protection to citizens of Ukraine, not only to those serving in the Armed Forces of Ukraine and others military formations, but to members of their families, too.

Historical experience shows that the presence of a capable and efficient army is one of the important elements that guarantees independence and territorial integrity. The service persons belong to a specific social institution of the Ukrainian state, playing an important role in modern conditions – ensuring solutions to issues of national security. And this is not just about military actions. The scope of tasks of Ukrainian service persons includes actions to prevent acts of terrorism and pirating, issues of public diplomacy, as well as actions to ensure and keep peace. All this suggests that the breakdown of national interests should include measures to regulate the retirement system for service persons in Ukraine, as one of the important areas of national security, and to ensure the formation of effective directions for further development of pension-related matters in the context of institutional transformations.

**Articulation of issue.** The rapid pace of social development and financial relations have led to the emergence of such a phenomenon as the System of Pension Protection of population. Gradually, the retirement system is becoming a significant financial component and one of the effective tools to stimulate human capital. The military is an important social institution, having a purpose to protect and ensure the protection of the country and people, i.e. to create security for society. In turn, the state, as a power entity, shall be obliged to ensure the maintenance and preservation of social values by supporting the appropriate high social status of service persons. Thus, in order to ensure the stability and prosperity of the society, it is critically essential to maintain respect for the values that exist in certain social actors, namely the service persons and members of their families. So, in order to ensure effective management of the social welfare benefit

of service persons and their families, the issue of finding solutions to improve the mechanism of pension provision for the military is pending.

**The aim of the article** is to determine the economic and social subject matter of the retirement system of service persons, to clarify the historical aspects of forming the institutional foundations of the pension provision sector for this category of persons, and to find innovative ways in solving the issues of their decent social welfare benefit.

**Analysis of recent publications related to the problem.** Such scientists as M. Boiko, A. Bydyk, O. Vyshnevskaya, M. Horna, O. Nasibova, N. Luhovenko, S. Prylypko, I. Chuhunov and others devoted their works to the study of the sphere of pension provision of service persons in Ukraine.

**Presentation of the main study.** Historically, the retirement system on the territory of Ukraine originated during the feudal society in the XVII–XVIII centuries, when the Ukrainian-Cossack state was part of the Russian and Austrian empires. Under such conditions, the formation of the legislative framework of service persons' retirement system should be considered by analysing the events that took place in the Russian state at that time. Oleksii Mykhailovych made decrees in 1661 and 1663, which regulated state social security of servicemen depending on military merit and caste affiliation. Wounded in the battles were employed in various administrative positions, provided that their state of health allowed them to perform new duties. If nobles and boyar children received injuries in battles, they were given land estates: for severe wounds, they receive 50 desiatinas (*desiatina is a land measure equivalent to 2.7 acres, translator's note*), and light-wounded received 25 desiatinas. Land plots of 25 desiatinas were presented to soldiers, archers, dragoons, and Cossacks. In addition, servicemen with very serious injuries received a lifetime allowance (emoluments). Some military veterans, who could not do without an outsider, were put to and cared for in military almshouses and monasteries. In 1649, "Soborne Ulozhenie" (Council Code) or the Code of Feudal Law of Russia enshrined the right to live in or own a part of the estate that was allocated after the death of the owner to support the widow, children and elderly parents, depending on the cause of death of the breadwinner that happened during the military service [1, p. 98].

Thus, the retirement system of servicemen in that period combined monetary and in-kind components in the form of land allocation, provision of shelters in old age, almshouses, which indicates that the pension provision for servicemen in the XV–XVII centuries was primitive.

Peter I introduced the right to receive a pension, in addition to the military, by artisans and employees who worked in the Navy. Naval officers, who left the service due to health issues or years of service, could be awarded an old-age premium (permanent alimony). In the event of the officer's death, his widow or orphan received maintenance as payments to family members who had less income than that of the deceased breadwinner.

The source of funding for pension benefits was the state treasury. As for the maintenance and support of serfs who had served 25 years and returned home, it was an obligation of the lord. Monasteries had to take care for disabled soldiers. The provisions of the Maritime Statute on Pensions were in force for about 107 years, and in 1728, by decree of Peter II, they extended their effect to widows and orphans of murdered foreign officers who served in the land forces.

Thus, Peter I creates the conditions, under which the monetary form of pension was widely used and, in fact, had a stimulating effect for conscientious service.

In 1758, Empress Elizabeth signed "Regulations on pensions for servicemen of the land forces", under which senior military personnel were not provided with a pension.

In 1764, Catherine II began the formation of special pension capital, of which only interest was sent to pension payments. The condition to acquire the right to receive a pension for naval officers in the amount of half of the salary, depending on the rank, was 32 years of service or 16 military campaigns [2, p. 92]. Special places were created for military disable persons, and pensions



were provided pursuant to special position salaries; 80 thousand roubles were allocated for that every year. Thus, gradually, the basis of the state retirement system formed, transiting from unsystematic measures (benefactors, guardianship, alms) to the regular system of cash benefits from the state.

Tsar Paul I increased the amount of pensions for officers. Oleksandr I regulated the length of service and introduced salary levels to determine pension benefits.

The first Pension Statute was signed on December 6, 1827 by Emperor Mykola I – "Statute on Pensions and One-Time Benefits to State (Military and Civil) Service Persons", which was in force without significant changes until 1912.

Thus, we observe the systematization and arrangement of retirement payments and benefits for servicemen, by providing payments from the state treasury.

It should be noted that during that period, the pension insurance system for civilians began to take shape, which created an opportunity not to overload the state treasury. This had the effect of giving the state an additional opportunity to increase the financial component of military pensions.

With the introduction of a new statute on pensions for servicemen and their families in 1912, pension payments from all departments increased by 7.85 million roubles in 1913, but their share in the structure of state budget expenditures decreased by 0.05 percentage points [3].

By the decree of 14.12.2017, the Soviet government liquidated all existing private and public credit institutions, thus dissolving pension funds. The economy had been nationalized and industrial enterprises had been transferred to the government funding. Their revenues and expenditures were included in the state budget. The previous forms and principles of the pension system were abolished and a fundamentally new financial mechanism of pension provision was initiated, new pension relations arose and began to develop. The development of the retirement system was based on social origin and property status, merits in terms of the revolution, political activity, and position within Soviet-party nomenclature. The priority categories that received pension benefits were the workers, who lost their ability to work, disabled war and labour veteran, and the poor.

The retirement system of service persons of the Soviet Armed Forces and their families began to take shape with the publication of the Decree of the Council of People's Commissars of the RSFSR of January 28, 1918 "On the establishment of the Workers' and Peasants' Red Army on a Voluntary Basis". This decree enshrined the right of servicemen of the Workers' and Peasants' Red Army to receive material support in the event of disability, and the right of members of their families to receive such a support in the event of the loss of a breadwinner. Since 1919, the Decree had applied to all military categories of the population. Gradually, the USSR created a state social security system and a social security fund, which was formed from the following sources: profits of enterprises and organizations in the amount prescribed by law; subsidies from the state budget. Pensions and all types of social security were paid from that fund, as well as benefits for temporarily incapacitated employees and pregnant women. During the Soviet era, pensions were based on the principle of solidarity of generations – able-bodied population supported the unworkable. In 1932, pensions were extended to employees of all sectors of the economy. The retirement age was set at 60 for men and 55 for women.

Since the mid-1980's, changes began to take place in all spheres of life in the USSR. Changes in the pension legislation became necessary. The Law "On pension provision" was adopted in 1990. The key difference of the new law was that the payment of pensions was financed not from the State budget, but from the created new institution – the Pension Fund.

On March 31, 1989, the Council of Ministers of the USSR adopted a special resolution No. 268 "On Pension Provision for Service Persons Who Do Not Have Full Years of Service and Who Are Discharged From the Soviet Army and Navy".

On April 28, 1990, the USSR Law "On Pension Provision for Servicemen" was adopted, which established the conditions, norms and procedures for pension provision for servicemen of the

USSR Armed Forces, troops and bodies of the USSR State Security Committee, internal troops, railway troops and other military formations, senior officers and privates of law enforcement agencies and their families. The 1990 Law improved the social security situation of military personnel, but the rapid changes in the country offset all those legislative initiatives. After the collapse of the Soviet Union, Ukraine began to build its own statehood. On April 9, 1992, the Law of Ukraine "On Pension Provision for Servicemen and Senior Officers and Privates of the Internal Affairs Bodies" was adopted, the name of which was changed in 2006, to "On Pension Provision for Persons Discharged from Military Service and Some Other Persons".

**Conclusions.** The genesis of the pension system of Ukraine in the framework of social security of service persons can be divided into the following stages:

1. The end of the XXth century – 1917: pension provision for servicemen was carried out at the expense of the state treasury. The general retirement system is based on the insurance system.
2. 1917–1933: pension provision was transformed into social security payments. Pension provision for servicemen was provided from the State Budget of the USSR.
3. 1934–1991: pension provision for servicemen was based on the principles that all citizens have the right to material security in old age. The source of funding was the Pension Fund of Ukraine.
4. 1991–2020: the current stage of formation of the service persons' retirement system. Adoption of the Law "On Pension Provision for Persons Discharged from Military Service and Some Other Persons".

Considering the approaches to the disclosure of the subject matter of the pension provision for service persons, it is necessary to determine the absence of significant differences at the time of outlining the main features of such an economic category as "pension". Given the current processes of reforms in the retirement system, the pension can be considered as a cash benefit granted in accordance with state rules to citizens, who have reached the statutory retirement age or who have acquired special length of service (years of service), or who have become disabled, or lost a breadwinner, at the expense of funds allocated for these purposes from the state budget, the pension fund, the accumulative pension fund and the non-state retirement system. All developed countries of the world apply a comprehensive approach in the sphere of military pensions, which includes the military pension itself, a pension under the social insurance program, and personal contributions of service persons to personalized pension accounts.

In Ukraine, the introduction of a three-level pension system began in 2004. The subject matter of the announced pension reform was the transition to a three-level pension system. Instead, only the solidarity system of compulsory state pension insurance is in force so far, and the share of non-state pension provision in Ukraine is only 0.03%. The accumulative system of compulsory state pension insurance is completely absent; although it was assumed that it would be introduced in 2012, and 7% of the employee's salary would be directed to the personal accounts of citizens. These funds had to become an investment fund of the Ukrainian economy, and the income from investments had to increase the amount of future pension payments. However, for a long time, government officials did not dare to launch a pension reform, which they themselves announced, assuring citizens that the accumulative system of compulsory state pension insurance would further burden an employer and lead to economic collapse.

At the same time, in most countries of the world, the share of the second level in the pension provision of citizens is from 13 to 40% of the pension payments.

At the present stage, Ukraine has a basic law that allows creating a sustainable system of pension provision for service persons, but the legislation lacks a secure comprehensive system for the implementation of this pension provision. The assessment of the social situation in Ukraine shows that social risks have reached a scale that may pose a real threat to national security. It is possible to minimize or eliminate the risks associated with the loss of livelihoods, i.e. social risks of

retirement, and to ensure the exercise of the right of every citizen to social protection in old age, through the effective functioning of the financial mechanism of the retirement system. It is impossible to commence the introduction of the accumulative system for the entire population due to the weak development of small and medium-sized businesses, a drop in the GDP, underfunding of the state budget, and a huge burden on the Pension Fund. Insurance principles, which were laid down from the very beginning in the formula for determining the amount of pensions, do not work systematically. In addition, the increase in pensions in Ukraine is not a consequence of economic growth, but a result of populism. In our opinion, in the current situation, the effective measures will be those aimed at phasing out the solidarity system and the transition to a system of the obligatory social payments with the simultaneous introduction of an obligatory system of two-level accumulation: through deductions from wages and incomes, and creating conditions for the market of non-state pension savings funds.

The article considers the historical aspects of the formation of the retirement system of service persons, which are a specific social institution that plays an important role in modern conditions – ensuring solutions to issues of national security. The analysis of the historical genesis of the service persons' retirement system confirms the fact that historically, measures taken by the state to create a system of social.

#### References

#### Література

1. Council Code of the tsar Oleksii Mykhailovych, 1649. Retrieved from: <http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/1649.htm>.
  2. Tiutiunov, N. V. (2012). The history of the formation of the domestic pension system for military personnel. *Socio-Political Sciences*, No. 2, P. 91–97.
  3. Budgets of the Russian Empire (1866–1917). Retrieved from: <http://historylib.minfin.ru/collections/browse>.
  4. Hrushka, V. I. (2006). *Pensiina systema Ukrainy: navch. posibnyk* [Pension system of Ukraine: a textbook]. Kyiv: Kondor. 336 p. [in Ukrainian].
  5. Zvit pro vykonannia biudzhetu pensiinoho fondu Ukrainy u 2019 rotsi [Report on the implementation of the budget of the Pension Fund of Ukraine in 2019]. Retrieved from: <https://www.pfu.gov.ua/2121043-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2019-rik/> [in Ukrainian].
  6. Zvit pro robotu ta vykonannia biudzhetu Pensiinoho fondu Ukrainy u 2020 rotsi [Report on the work and execution of the budget of the Pension Fund of Ukraine in 2020]. Retrieved from: <https://www.pfu.gov.ua/2130467-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rots> [in Ukrainian].
  7. Liudskyi rozvytok v Ukraini. Modernizatsiia sotsialnoi polityky: rehionalnyi aspekt: kolektyvna monohrafiia [Human development in Ukraine. Modernization of social policy: regional aspect: collective monograph]. Ed. E. M. Libanova.
1. Council Code of the tsar Oleksii Mykhailovych, 1649. URL: <http://www.hist.msu.ru/ER/Etext/1649.htm>.
  2. Tiutiunov N. V. The history of the formation of the domestic pension system for military personnel. *Socio-Political Sciences*. 2012. No. 2. P. 91–97.
  3. Budgets of the Russian Empire (1866–1917). URL: <http://historylib.minfin.ru/collections/browse>.
  4. Грушка В. І. Пенсійна система України: навч. посібник. К.: Кондор, 2006. 336 с.
  5. Звіт про виконання бюджету пенсійного фонду України у 2019 році [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2121043-zvit-pro-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-za-2019-rik/>.
  6. Звіт про роботу та виконання бюджету Пенсійного фонду України у 2020 році [Електронний ресурс]. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2130467-zvit-pro-robotu-ta-vykonannya-byudzhetu-pensijnogo-fondu-ukrayiny-u-2020-rots>.
  7. Людський розвиток в Україні. Модернізація соціальної політики: регіональний аспект: колективна монографія. За ред. Е. М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень

- M. V. Ptukha Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine, Kyiv, 2015. 356 p. [in Ukrainian].
8. Pensiine zabezpechennia invalidiv [Pension provision for the disabled]. Retrieved from: <http://pfu.cv.ua/news879.php> [in Ukrainian].
9. Pro zahalnoobov'iazkove derzhavne pensiine strakhuvannya: Zakon Ukrainy vid 09.07.2003 № 1058-IV [On Compulsory State Pension Insurance: Law of Ukraine of July 9, 2003 № 1058-IV]. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1058-15> [in Ukrainian].
10. Pro zakhody shchodo zakonodavchoho zabezpechennia reformuvannya pensiinoi systemy: Zakon Ukrainy vid 08.07.2011 № 3668-VI [On measures to provide legislative support for the reform of the pension system: Law of Ukraine of 08.07.2011 № 3668-VI]. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3668-17> [in Ukrainian].
11. Pro nederzhavne pensiine zabezpechennia: Zakon Ukrainy vid 22.12.2011 No. 4225-VI, redaktsiia vid 03.07.2020 [On non-state pension provision: Law of Ukraine of 22.12.2011 No. 4225-VI, edition of 03.07.2020]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> [in Ukrainian].
12. Pro pensiine zabezpechennia osib, zvilnykh z viiskovoi sluzhby, ta deiakykh inshykh osib: Zakon Ukrainy vid 09.04.1992 № 2262-XII [On pension provision for persons discharged from military service and certain other persons: Law of Ukraine of April 9, 1992 № 2262-XII]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2262-12> [in Ukrainian].
13. Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu: Zakon Ukrainy vid 22.10.1993 № 3551-XII [Elektronnyi resurs]. Retrieved from: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3551-12> [in Ukrainian].
14. Pro zatverdzhennia normatyvnykh aktiv z pytan pensiinoho zabezpechennia: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.10.1992 № 583 [On approval of normative acts on pension provision: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of October 12, 1992 № 583]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583-92-%D0%BF> [in Ukrainian].
15. Tkach, O. (2005). Uroky pensiinoi istorii. *Pensiia = Pension*, April, P. 27–32 [in Ukrainian].
- ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2015. 356 с.
8. Пенсійне забезпечення інвалідів [Електронний ресурс]. URL: <http://pfu.cv.ua/news879.php>.
9. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1058-15>.
10. Про заходи щодо законодавчого забезпечення реформування пенсійної системи: Закон України від 08.07.2011 № 3668-VI [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3668-17>.
11. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 22.12.2011 No. 4225-VI, редакція від 03.07.2020 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>.
12. Про пенсійне забезпечення осіб, звільнених з військової служби, та деяких інших осіб: Закон України від 09.04.1992 № 2262-XII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2262-12>.
13. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3551-12>.
14. Про затвердження нормативних актів з питань пенсійного забезпечення: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.10.1992 № 583 [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/583-92-%D0%BF>.
15. Ткач О. Уроки пенсійної історії. *Пенсія*. 2005. Квітень. С. 27–32.

УДК 334.339.92:061.1ЄС=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.8

**Mariana S. Shkoda**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*  
**INCENTIVE PROGRAMMES TO ENHANCE CLUSTER  
PARTNERSHIP DEVELOPMENT IN THE EU COUNTRIES**

*The lack of normative regulation for the procedures of creating cluster partnerships in Ukraine, their organizational and legal forms as well as the government support instruments triggers a critical need to explore successful international experience, of the EU countries in particular. The purpose of this article is to provide insights into the best European practices in developing initiatives, programmes and platforms to support cluster partnership schemes. The study employs general scientific research methods, in particular, the method of logical generalization and statistical analysis to investigate the neighbouring countries of Ukraine that were awarded with the ECEI Label by the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA). It is emphasized that most European countries have developed and continue to develop and improve their cluster policies and programmes to support their national economy competitiveness and create new jobs. At the level of the European Union, methodology and tools for national innovation development were introduced in the early 1980s. Cluster policy support programmes have been launched since the late 1990s. Currently, to ensure the core principles of the cluster partnership development, the EU policy is focused on improving the environment for the effective cluster operation in all member states, as well as on supporting their internationalization. Although country-specific programmes to enhance cluster partnerships have different priorities and implement a vast range of diverse tools, they all pursue the same goals: they seek to provide appropriate support and meet the needs of all cluster partnership actors along with improving the environment for sustainable national development. Among the analysed programmes and platforms, this paper is focused on the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) which contributes to the improvement of skills, competencies and practices in cluster management within the cluster partnership framework. The information presented on the ESCA platform demonstrates that currently more than 1100 cluster partnerships from 45 countries have been tested for and / or awarded with the BRONZE quality mark, about 130 gained SILVER and over 100 were awarded with GOLD quality mark. The study also provides cluster analysis of Ukraine's neighbouring countries that quality marks for effective cluster partnership management. Among such countries the leader is Romania – 81 clusters have received quality marks. To date, the European Initiative has recognized three ECEI quality marks as a reliable International Standard for Cluster Partnership Management. The findings reveal that the EU experience in supporting cluster partnerships is relevant for other countries seeking to boost their innovative development, this also refers to Ukraine in particular, where, to a great disappointment, there are yet no legal regulations to support and develop cluster partnerships.*

**Keywords:** cluster partnerships; cluster partnership systems; cluster partnership development platforms; European Strategic Cluster Partnerships; European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA); European Cluster Collaboration Platform (ECCP); European Cluster Observatory (ECO).

**Мар'яна С. Шкода**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ЗАХОДИ СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМ  
КЛАСТЕРНОГО ПАРТНЕРСТВА В КРАЇНАХ ЄС**

*Відсутність в Україні на рівні закону регламентації створення, організаційно-правових форм і важелів державної підтримки кластерного партнерства зумовлює*

актуальність аналізу відповідного закордонного досвіду, зокрема, країн ЄС. Метою цієї статті є дослідження кращих практик країн ЄС щодо розвитку ініціатив, програм та платформ підтримки систем кластерного партнерства. У роботі використано загальнонаукові методи дослідження, зокрема, метод логічного узагальнення, методи статистичного аналізу – при здійсненні аналізу країн-сусідів України, які отримали ECEI Label Європейського секретаріату з кластерного аналізу (ESCA). В цій статті зазначається, що більшість країн Європи розробили та продовжують розробляти й вдосконалювати кластерну політику та програми розвитку систем кластерного партнерства для підтримки конкурентоспроможності економіки, а також створення нових робочих місць. На рівні Європейського Союзу політичні інструменти для національного інноваційного розвитку були введені ще на початку 1980-х років. Програми підтримки кластерної політики існують ще з кінця 1990-х. Сьогодні, для забезпечення загальних принципів щодо розвитку систем кластерного партнерства політика ЄС сконцентрована на вдосконаленні умов для функціонування кластерів у всіх державах-членах, а також щодо підтримки їх інтернаціоналізації. Хоча спеціальні програми підтримки розвитку систем кластерного партнерства для окремих країн зосереджені на різних пріоритетах та використовують різні інструменти, всі переслідують однакові цілі: вони прагнуть забезпечити належну підтримку та потреби учасників кластерного партнерства та сприяти поліпшенню умов для сталого національного розвитку. Серед проаналізованих програм та платформ сконцентровано увагу на Європейському секретаріаті з кластерного аналізу (ESCA), що сприяє вдосконаленню навичок, досвіду та практики управління кластерами в системі кластерного партнерства. Інформація, представлена на платформі ESCA, засвідчує, що на теперішній час понад 1100 кластерних партнерств із 45 країн світу пройшли тестування та / або отримали знак якості «БРОНЗА», близько 130 – «СРІБНИЙ» знак якості і більше 100 – «ЗОЛОТИЙ» знак якості. Проаналізовано кластери країн-сусідів України, що отримали знак якості за ефективно управління в системі кластерного партнерства. Серед країн-сусідів лідером є Румунія – 81 кластер отримав відповідний знак якості. На сьогодні, Європейською ініціативою визнано три знаки якості ECEI як надійний "Міжнародний стандарт управління кластерним партнерством". Проведений аналіз показав, що досвід ЄС щодо підтримки систем кластерного партнерства є актуальним і для інших держав, які прагнуть стимулювати свій інноваційний розвиток, зокрема і для України, де дотепер, на жаль, немає законодавчо врегульованих нормативних документів для підтримки та розвитку систем кластерного партнерства.

**Ключові слова:** кластерне партнерство; системи кластерного партнерства; платформи розвитку кластерного партнерства; Європейське стратегічне кластерне партнерство; Європейський секретаріат з кластерного аналізу (ESCA); Європейська платформа для кластерної співпраці (ECCP); Європейська кластерна обсерваторія (ECO).

**Марьяна С. Шкода**

**Київський національний університет технологій і дизайну, Україна**

#### **МЕРЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ КЛАСТЕРНОГО ПАРТНЕРСТВА В СТРАНАХ ЕС**

Отсутствие в Украине на уровне закона регламентации создания, организационно-правовых форм и рычагов государственной поддержки кластерного партнерства обуславливает актуальность анализа соответствующего зарубежного опыта, в частности, стран ЕС. Целью данной статьи является исследовать опыт стран ЕС по развитию инициатив, программ и платформ поддержки систем кластерного партнерства.

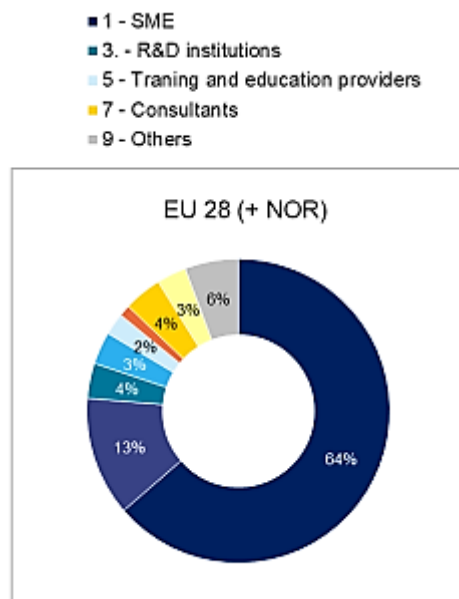
*В работе использованы общенаучные методы исследования, в частности, метод логического обобщения, методы статистического анализа – при осуществлении анализа стран-соседей Украины, которые получили ECEI Label Европейского секретариата кластерного анализа (ESCA). В данной статье отмечается, что большинство стран Европы разработали и продолжают разрабатывать и совершенствовать кластерную политику и программы развития систем кластерного партнерства для поддержки конкурентоспособности экономики и создание новых рабочих мест. На уровне Европейского Союза политические инструменты для национального инновационного развития были введены ещё в начале 1980-х годов. Программы поддержки кластерной политики существуют ещё с конца 1990-х. Сегодня, для обеспечения общих принципов развития систем кластерного партнерства политика ЕС сконцентрирована на совершенствовании условий для функционирования кластеров во всех государствах-членах, а также по поддержке их интернационализации. Хотя специальные программы поддержки развития систем кластерного партнерства для отдельных стран сосредоточены на разных приоритетах и используют различные инструменты, все преследуют одинаковые цели: они стремятся обеспечить надлежащую поддержку и потребности участников кластерного партнерства и способствовать улучшению условий для устойчивого национального развития. Среди проанализированных программ и платформ внимание сосредоточено на Европейском секретариате кластерного анализа (ESCA), который способствует совершенствованию навыков, опыта и практики управлению кластерами в системе кластерного партнерства. Информация, представленная на платформе ESCA, свидетельствует, что в настоящее время более 1100 кластерных партнёрств из 45 стран мира прошли тестирование и / или получили знак качества «БРОНЗА», около 130 – «СЕРЕБРЯНЫЙ» знак качества и более 100 – «ЗОЛОТОЙ» знак качества. Проанализированы кластеры стран-соседей Украины, получивших данный знак качества за эффективное управление в системе кластерного партнерства. Среди стран-соседей лидером является Румыния – 81 кластер получил соответствующий знак качества. На современном этапе Европейской инициативой признано три знака качества ECEI как надёжный "Международный стандарт управления кластерным партнёрством". Проведённый анализ показал, что опыт ЕС в части поддержки систем кластерного партнерства является актуальным и для других государств, которые стремятся стимулировать свой инновационное развитие, в том числе и для Украины, где на сегодняшний момент, к сожалению, нет законодательно урегулированных нормативных документов для поддержки и развития систем кластерного партнерства.*

**Ключевые слова:** кластерное партнёрство; системы кластерного партнерства; платформы развития кластерного партнерства; Европейское стратегическое кластерное партнёрство; Европейский секретариат кластерного анализа (ESCA); Европейская платформа для кластерного сотрудничества (ЕССР); Европейская кластерная обсерватория (ЕСО).

**Formulation of the problem.** The absence in Ukraine at the level of the law regulating the establishment, organizational forms, leverage government support cluster partnership relevance analysis leads to relevant international experience, including the EU. European politicians have started to use cluster initiatives since the late 1990s. Today in Europe you can find about 3500 cluster initiatives and similar approaches (Fig. 1).

Other regions of the world have also fully applied and continue to adopt a cluster approach to enhance the competitiveness of national economies. In recent years, clusters have played a new and increasingly important role in sustainable development and sustainability in the economies of

EU. Cluster Partnership is a perfect "tool" to be used in the development and implementation of national innovation strategy and therefore undoubtedly contributes to the development of the economy. In this context, cluster partnership is the vehicle, that transfers innovative processes, regional strategies to the level of business contributes to the creation of jobs in new innovative areas. The composition of the cluster partners is key for successful cooperation within the framework of the cluster partnerships. Different competencies are required to facilitate the work and competitiveness of the entire cluster partnerships. If certain key actors (partners) and key competencies are not available, this may harm the innovative capabilities of cluster partnerships in general.



Source: author constructed on the basis [9].

Figure 1. Membership of cluster partnerships and initiatives in the European Union

Therefore, today is vital to form a single pan-European approach to the development of cluster partnership policy. It can be done by individual support institutions or information and analytical platforms in the EU. The information on existing clusters, cluster initiatives, and partnerships from 36 European countries (including Ukraine) are collected and classified.

**Analysis of recent research and publications.** It is believed that the ancestor of the clusters is Michael Porter, when he introduced the concept of cluster education to the world through his book "Competitiveness of Nations" in 1990, since then more than 1,500 scientific articles by the author are focused on the study of clusters and cluster partnerships. Porter, sees the cluster as a geographically close group of interconnected companies and related institutions in a certain area that are connected by common and external factors [10, 11]. According to other sources [12], the term "cluster" was used back in the seventies, 20th Century, L. Ablas and S. Chamansky. In their work, researchers study industrial complexes and clusters. The concept of "industrial complex" is broader and with not such close ties, in clusters. The general is a set of industries, territorial proximity [5]. The ideas in the cluster definition are not new. In the first half of the XIX century cluster theory originates in works on the economics of agglomeration I. von Tunen, in the articles V. Launhardta, M. Weber and others [16]. Tunen notes the impact of transport costs on the prices of goods, the distance to the city on the intensity of management. Launhardta's contribution is to simulate the optimal location of the plant relative to raw materials and describe it as a method for solving practical problems. Weber has established new factors for placing production in the form of labor and raw materials costs, economic benefits, agglomeration. Research by a Swedish scientist



Christian Ketels (he is considered a follower M. Porter) aimed at solving the problems of clustering the economy. In the community of European scientists, C. Ketels is considered a leading specialist in the development of cluster partnerships. In his works, he notes that in the development of state assistance programs for the development of clusters, the greatest risk is the duration of the cluster project and the high cost of state cluster initiatives. He considers the most effective measure to support cluster partnerships "cluster activation" and explains that the role of the state should be to remove barriers to cluster evolution, primarily by improving the economic environment of the business by creating an infrastructure where the cluster can develop on its own [9].

In 2003, a group of authors, including A. Solwell, G. Lindqvist (Stockholm School of Economics), as well as C. Ketels, published the book "Green Book of Cluster Initiatives," which conducted a comprehensive analysis – about 250 programs around the world and proposed a model for evaluating their work (Cluster Initiative Performance Model) [9]. After that, a group of authors from Lund University created the "White Book of Cluster Policy" with a focus on what kind of cluster partnership should have [1].

Much of the green and white papers focus on the positive aspects of cluster development. Similar views are held by groups of scientists who conducted a more detailed analysis [2]. As a result, the cluster approach was supported at higher national level, such organizations (institutions providing a coordination function within the cluster) gained access to the support of specialized institutions.

At the same time, works should be noted that contains a more critical approach to the active development of cluster initiatives. Some materials note the paradoxical nature of the cluster partnerships or questioning the very need for state participation in cluster formation [7]. Instead, it is more prudent to stimulate the growth of strong, more pro-active private investment organizations, since it is impossible to predict in advance which technologies and regions will be beneficial in the future [3]. Some researchers believe that the state should concentrate on the implementation of its traditional tasks, for example, the creation of infrastructure, the provision of social services, environmental planning, and not engage in innovative systems [8].

However, in the policy documents of the European Commission and the EU Council, clusters were identified as an effective means to strengthen regional innovations and reduce the gap between business, research and resources, and were also included in the EU regional policy programs for the period 2007–2013. Therefore, it is important to study the implementation of the experience of these platforms in the European Union and their impact on the development of cluster partnerships.

**The purpose of the article** to explore the experience of the EU on development initiatives, programs and platforms cluster partnerships.

**Statement of the main material.** Most European countries have developed and continue to develop cluster policies and programs to support economic competitiveness and create new jobs. At the European Union level, policy tools for the development of national innovative development were chosen and introduced in the early 1980s. There have been clear cluster policy programs since the late 1990s. To ensure common principles in these approaches, EU policy focused on improving cluster conditions in all member States, as well as on supporting internationalization. In addition to the European Commission, in recent years EU member countries have been developing further policies for the development of cluster partnerships. Although ad hoc cluster partnerships support programs for individual countries focus on different priorities and use different tools, all have the same goals: they seek to provide support needs for cluster partnership participants and help improve conditions for sustainable national development. Therefore, the EU has established relevant departments to support and develop cluster partnerships, among them should be highlighted:

▪ *European Cluster Observatory (ECO)* – was created in 2007, headed by A. Solwell and R. Tigland. In 2012, the Cluster Observatory was separated from the European Cluster Observatory and managed by the Stockholm School of Economics – Centre for Strategy and Competitiveness.

- *European strategic cluster partnership and a mission of B2B (ESCP)* are directed to internationalization of cluster partnerships,
- *The European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)* promotes cluster management excellence in cluster partnerships,
- *The European Cluster Cooperation Platform (ECCP)* facilitates knowledge sharing among cluster partners. More than 1,000 cluster organizations and partnerships registered on the platform from Europe and elsewhere in the world have the opportunity to compare the results of their activities with others, participate in special events that make it possible to establish mutually beneficial business relations with the necessary partners and find important intersection points. According to the Executive Decision of the European Commission, among the total funds of Euro 397 600 000 allocated to COSME (Competitiveness, Entrepreneurship and SME Program) in 2018, 5900,000 euros were allocated to "create an updated ECCP, which will become the main online hub for cluster participants in Europe through the merger of the European Observatory for Clusters and the European Knowledge Center for Resource Efficiency" [13]. A more detailed description of key EU cluster partnership institutions is presented in Table 1.

Table 1

EU Cluster Partnership Platforms

Name	Specialization	Organization	Participants
<b>The European Cluster Observatory</b>	Gathering information about clusters and cluster initiatives and partnerships. It is an online, free and convenient platform that provides a single point of access to data and cluster analysis. It also offers a cluster library and classroom for cluster education.	2007, Directorate General of Internal Market, industry, entrepreneurship and small and European Commission Medium Business, Center for Strategy and Competitiveness.	Contains information, annual reports on the development of cluster partnerships in more than 36 countries.
<b>European Strategic Cluster Partnership (ESCP)</b>	Internationalization of cluster partnerships. Organization provides support international growth companies.	2008, Eurocommission.	First generation (2016–2017): 15 jointly funded partnerships and 10 voluntary partnerships. Second generation (2018-2019): 25 jointly funded partnerships, including 2 partnerships for the application of Earth observation data and 2 partnerships in the defense and security sector. Third generation (2020–2022): 24 jointly funded partnerships, including 2 partnerships for the application of Earth observation data.

*End of Table 1*

Name	Specialization	Organization	Participants
<b>The European Cluster Collaboration Platform (ECCP)</b>	Facilitates knowledge sharing among European cluster managers. Conducts information collection, organization of specialized events, promoting international communication between partners. Clusters ECCP's Anti-COVID-19 Response Portal allows organizations to find each other and share knowledge.	2016 founded. COSME launched by the Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and the European Commission ICPs.	Provides cluster information, cluster partnerships European cluster partnerships and initiatives, National cluster associations, cluster networks, national policies, cluster partnership development worldwide.
<b>The European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA)</b>	Benchmarking and certification of clusters and cluster management organizations. In addition, ESCA provides practical advice to cluster managers on cluster development and supports cluster policy makers and program owners with advice on cluster program development and partnerships.	2009, one of the participants European Cluster Excellence Initiative – VDI/VDE Innovation + Technik GmbH.	Approximately 200 experts from more than 30 countries.
<b>The European Network for Social and Economic Research (ENSR)</b>	ENSR covers all types of issues related to the business sector: entrepreneurship, labor, production, innovation, internationalization, CSR, impact assessment, social affairs.	Since 2004 the Network has an office in Brussels. Co-financed by EU SME Competitiveness Programs – COSME.	The network consists of members of all 27 EU member countries, as well as members of Norway, Iceland, Switzerland (also covering Liechtenstein), Turkey and the UK. As a result, ENSR covers 33 countries.

Source: classified by data [6, 13–15].

These platforms help in cluster management and are critical to maximizing the benefits that can be achieved through a cluster partnerships of their systemic support for industry, research and education in regions of countries. In parallel, these strategic cluster activities are supported by state authorities to stimulate regional development, focused on improving the competitiveness of regions of countries.

Among the analyzed cluster partnerships development platforms in Europe, the European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA) is a universal center for promoting the excellence of cluster management through benchmarking and marking the quality of cluster partnerships around the world. The Berlin-based organization coordinates a network of about 200 experts from clusters with more than 30 countries that offer comparative analysis and labeling services on behalf of ESCA. In addition, ESCA provides practical advice to cluster managers on cluster development and supports cluster policy makers and program owners with cluster partnerships development tips.

The European Secretariat for Cluster Analysis awards three different quality marks to qualified cluster management organizations. We investigated the awarding of this kind of quality mark on the effective management of cluster partnerships in the neighboring countries of Ukraine (Table 2).

Table 2

**Quality system of cluster partnerships management in Ukraine's neighboring countries at the initiative of the European Cluster Excellence (ECEI)**

Quality mark	Characteristic	Number of CPs in Ukraine's neighbors, which have been awarded the ECEI Label		
		Poland	Total	53
<p><b><i>ECEI Bronze Label</i></b>                      The list includes 1196 clusters from 47 countries.</p>	<p>The ECEI BRONZE Quality Label for Cluster Excellence characterizes cluster partnerships as those that seek to improve their management capabilities and productivity levels. ECEI BRONZE quality mark "Striving for cluster excellence" when at least two conditions are met:                      1) the applicant cluster partnership was identified by one of the ESCA experts;                      2) the cluster partnership that submitted the application meets the set of "Eligibility Criteria for Cluster Management Excellence Signs".                      Each cluster partnership is analyzed based on an interview with the cluster manager conducted by an independent ESCA evaluation expert. The interview covers 36 indicators, including: cluster structure, cluster management and cluster partnership management, cluster financing system, analysis of cluster services, contacts and interactions in the cluster and achievements of the respective cluster. The results are presented in the form of a report and are transmitted directly to the cluster management and also contain recommendations for further improvement of the cluster.                      When a cluster organization first receives the ECEI BRONZE brand, it is valid for two years from the month in which the analysis was performed. Within one year after the expiration of valid BRONZE</p>		Are active	2
		Romania	Total	59
			Are active	3
		Slovakia	Total	32
			Are active	22
		Hungary	Total	33
			Are active	5

*Continuation of Table 2*

Quality mark	Characteristic	Number of CPs in Ukraine's neighbors, which have been awarded the ECEI Label		
	quality mark, it can be renewed by repeating the same comparative testing process. Then the validity of the quality mark is extended for three years from the previous validity period.			
<p><b><i>ECEI Silver Label</i></b>  <b>The list includes 146 clusters from 23 countries.</b></p>	<p>Silver Label benchmarking analysis includes four stages:                      1. Clusters and cluster partnerships can pass the second stage of testing after receiving the bronze quality mark in 1.5–2 years.                      2. During the second stage, the auditor arrives at the site to verify these areas of improvement, using the criteria of the Golden Quality Mark as a benchmark for verification. This audit will verify that the cluster and cluster partnership meet the minimum requirements of the GOLD Cluster Management Excellence Label. These requirements are described in the document "European cluster excellence – minimum requirements for cluster organizations". Therefore, if a cluster partnership does not meet one of these criteria, the Silver Label cannot be awarded. Subsequently, the auditor develops a report detailing the results and including individual recommendations for improving the management of the relevant cluster partnership.                      When a cluster partnership first receives the ECEI SILVER quality mark, it is valid for two years from the month in which the audit was conducted. One year after the expiration of the valid SILVER quality mark, it can be renewed by repeating the verification process. Then the validity of the quality mark is extended for three years from the previous validity period.</p>	Poland	Total	6
			Are active	1
		Romania	Total	18
			Are active	4
		Slovakia	Total	0
			Are active	0
		Hungary	Total	6
			Are active	3
<p><b><i>ECEI Gold Label "Excel in Cluster Excellence"</i></b>  <b>The list includes 119 clusters from 18 countries.</b></p>	<p>In order to receive the ECEI GOLD label in a cluster partnership, the cluster management organization must meet certain criteria, such as the structure of the cluster partnership, cluster partnership management, funding system, strategy and services provided. The audit is conducted by two independent ESCA experts, over two days and evaluates 31 key quality indicators.                      When a cluster partnership first receives the ECEI GOLD quality label, it is valid for two years from the month in which the audit was conducted. One year after the expiration of this GOLD quality</p>	Poland	Total	1
			Are active	0
		Romania	Total	4
			Are active	1 – Cluster Mobilier Transylvania 2 – PRO WOOD Regional Wood Cluster

*End of Table 2*

Quality mark	Characteristic	Number of CPs in Ukraine's neighbors, which have been awarded the ECEI Label		
		Slovakia	Total	
	mark, it can be renewed after passing this benchmarking analysis. Then the validity of this quality mark is extended for three years from the previous validity period.	Slovakia	Total	1
			Are active	Kosice IT Valley
		Hungary	Total	0
			Are active	0

Source: analyzed and systematized by the author based on [6].

Therefore, from this study we see that Romania is the leader among the countries of Ukraine's neighbors in obtaining ECEI Label, where 81 clusters received their recognition in the success of cluster management. Among the active clusters, Slovakia is the leader, where at the moment 23 cluster partnerships have received recognition of the highest level of professionalism in cluster management (Table 3).

*Table 3*

**Quantitative characteristics of the received and operating ECEI Label in the neighboring countries of Ukraine**

Country	<i>ECEI Bronze Label</i>	<i>ECEI Silver Label</i>	<i>ECEI Gold Label</i>	<i>Total / are active</i>
	<i>Total / are active</i>	<i>Total / are active</i>	<i>Total / are active</i>	
<i>Poland</i>	53/2	6/1	1/1	60/4
<i>Romania</i>	59/3	18/4	4/2	81/9
<i>Slovakia</i>	32/22	0/0	1/1	33/23
<i>Hungary</i>	33/5	6/3	0/0	39/8

Source: analyzed and systematized by the author based on [6].

Having examined the information presented on the ESCA platform, to date, more than 1,100 cluster partnerships from 45 countries have been tested and/or labeled BRONZE, about 130 SILVER labels and more than 100 GOLD, respectively. Today, cluster managers and policymakers define three ECEI quality signs as a reliable "International Cluster Management Standard."

A review of the entire marking system within the framework of the European Cluster Excellence Initiative – Phase II (2017-2019), which was again supported by the European Commission, led to the further development of the management system and management of the marking scheme. The main features of the new marking system are increased transparency, efficiency and strengthening of the European measurement of cluster marking.

Another new feature is the introduction of a new set of so-called selection criteria: organizations that are interested in obtaining a quality mark must confirm their status as "Cluster Organizations," as defined by the European Commission, by fulfilling the set of "Selection Criteria for the Cluster Management Excellence Label".

Unfortunately, today in Ukraine there are no cluster partnerships that would be tested or apply for participation in benchmarking analysis on this platform.

Together, these initiatives and platforms cover a range of tools needed to coordinate cluster partnerships, from gathering information to helping European enterprises enter world markets. Not all organizations have been preserved in their original form, which indicates the evolutionary nature of cluster development institutions in the EU and approaches to the implementation of cluster partnerships in general.

Thus, the European approach to the development of this sphere and the creation of institutions for its support is quite consistent. Conditionally, the implementation of a supranational cluster partnerships policy in the EU can be divided into four phases [13], to which a fifth should be added:

1. Phase 1 (2000–2006) – The European Commission has launched various cluster support pilot initiatives through the PHARE program.

2. Phase 2 (2007–2009) – signing of the European Cluster Memorandum, creation of cluster observatories, development of information and analytical materials.

3. Phase 3 (2010–2012) – focus on improving the quality of cluster programs, creating assessment and ranking tools, training "cluster managers."

4. Phase 4 (2013–2017) – integration of clusters into regional programs through the principles of "reasonable specialization" to promote structural changes in parallel with the development of regional strengths.

5. Phase 5 (2017–present) – clusters as objects of the new EU industrial policy, the development and strengthening of cluster partnerships, the creation of a working group on clusters.

The last phase is characterized by the end of the seven-year cycle of the budget plan until 2020, which most of the programs are committed, and the need to create a new vision of economic development priorities and agree on a budget for 2021-2027.

**Conclusions.** The analysis showed that the cluster partnerships in EU is an integral part of the new industrial policy, which is aimed at supporting innovation and technological development.

In its policy documents, the European Commission has repeatedly noted the potential of clusters in the formation of favorable innovative regional ecosystems for the mutual strengthening of SME groups. The focus is not only on the industrial sector but also on cross-sectoral and cross-border cooperation and innovation. It should be noted that the cluster partnerships in EU is not considered as a unified document for all member countries, but it is a set of best/good practices, approaches, initiatives, and recommendations both for representatives of such organizations and for national and regional authorities. The EU experience in supporting clusters is also relevant for other countries that seek to stimulate their innovative development. While in Ukraine, there is no legal and regulatory legislation to support the development of cluster partnerships.

#### References

#### Література

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Andersson, T., Schwaag-Serger, S., Sörvik, J., Wise, E. (2004). Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development.</p> <p>2. Asheim, B. T., Isaksen, A., Martin, R., Trippel, M. (2015). The Role of Clusters and Public Policy in New Regional Economic Path Development, Papers in Innovation Studies 2015/44, Lund University.</p> <p>3. Bouwman, H., Hulsink, W. (2000). Silicon Valley in de Polder: ICT-Clusters in de Lage Landen. Utrecht: Lemma.</p> <p>4. Cooke, P. (2002). Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage. London: Routledge.</p> <p>5. Czamanski, S., de Ablas, L. (2011). Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings. <i>Urban Studies</i>, 22: 61–80.</p> | <p>1. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sörvik J., Wise E. Cluster Policies Whitebook. IKED – International Organization for Knowledge Economy and Enterprise Development. 2004.</p> <p>2. Asheim B. T., Isaksen A., Martin R., Trippel M. The Role of Clusters and Public Policy in New Regional Economic Path Development, Papers in Innovation Studies 2015/44, Lund University. 2015.</p> <p>3. Bouwman, H., Hulsink W. Silicon Valley in de Polder: ICT-Clusters in de Lage Landen. Utrecht: Lemma. 2000.</p> <p>4. Cooke P. Knowledge Economies: Clusters, Learning and Cooperative Advantage. London: Routledge. 2002.</p> <p>5. Czamanski S., de Ablas L. Identification of industrial clusters and complexes: a comparison of methods and findings.</p> |
|--|---|

6. European Secretariat for Cluster Analysis. Retrieved from: <https://www.cluster-analysis.org/>
7. Hospers, G. J. (2004). *Regional Economic Change in Europe: A Neo-Schumpeterian Vision*. Münster/London: LIT.
8. Keller, M., Reingruber, I., Dermastia, M., Bersier, J., MeierzuKoecker, G. (2018). *Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters—An Innovation Model for Transformative Activities.*, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne.
9. Lindqvist, G., Ketels, C., Solvell, O. (2013). *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*.
10. Porter, M. E. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review Boston*, Vol. 76(6). Retrieved from: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
11. Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. *Competitive Intelligence Review*, 1, no. 1: 14–14 Retrieved from: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
12. Mirtckhulava, I. V. (2019). Spetsifika teoreticheskikh podkhodov klasternoi organizatsii ekonomiki [Specificity of theoretical approaches to the cluster organization of the economy]. *Political economic imperatives of development: a monograph*. Ed. M. L. Alpidovskaia, A. G. Griaznova. Moscow: Prospekt. P. 105–114 [in Russian].
13. The European Cluster Collaboration Platform. Retrieved from: <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i>.
14. The Cluster Observatory and Cluster Mapping. Retrieved from: <http://www.clusterobservatory.eu/csc>.
15. The European Network for Social and Economic Research (ENSR). Retrieved from: <https://www.ensr.eu/ensr-newsletter-december-2020/>
16. Tiunen, I. (2010). *Izolirovannoe gosudarstvo* [Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationaloekonomie]. Moscow: Ekonomicheskaiia zhizn [in Russian].
- Urban Studies*. 2011. 22. P. 61–80.
6. European Secretariat for Cluster Analysis. Retrieved from: <https://www.cluster-analysis.org/>
7. Hospers G. J. *Regional Economic Change in Europe: A Neo-Schumpeterian Vision*. Münster/London: LIT. 2004.
8. Keller M., Reingruber I., Dermastia M., Bersier J., MeierzuKoecker G. *Smart Specialization Strategies (S3) and Clusters—An Innovation Model for Transformative Activities*, Working Paper, University for Applied Physics Lausanne. 2018.
9. Lindqvist G., Ketels C., Solvell O. *The Cluster Initiative Greenbook 2.0*. 2013.
10. Porter M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review Boston*. 1998. Vol. 76(6). Retrieved from: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
11. Porter M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. *Competitive Intelligence Review* 1, no. 1 (1990): 14–14. Retrieved from <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>.
12. Мирцхулава И. В. Специфика теоретических подходов кластерной организации экономики. *Политэкономические императивы развития*: монография. Отв. ред. М. Л. Альпидовская, А. Г. Грязнова. М.: Проспект, 2019. С. 105–114.
13. The European Cluster Collaboration Platform. Retrieved from: <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp-4i>.
14. The Cluster Observatory and Cluster Mapping. Retrieved from: <http://www.clusterobservatory.eu/csc>.
15. The European Network for Social and Economic Research (ENSR). Retrieved from: <https://www.ensr.eu/ensr-newsletter-december-2020/>
16. Тюнен И. *Изолированное государство* [нем. Der Isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationaloekonomie]. М.: Экономическая жизнь, 2010.



УДК 330.33:330.341.1+005.342

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.9

Валерія Г. Щербак

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР БІЗНЕСУ  
ЯК БАЗИСУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*Статтю присвячено актуальним питанням дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва. На основі поглиблення розуміння дуальної природи інтегрованих структур та передумов їх розвитку було виявлено, що інтегровані структури бізнесу являють собою організаційно-правову форму злиття виробничих та організаційних ресурсів, а також банківського капіталу, що, своєю чергою, породжує єдність конкуренції та кооперації, динамічний симбіоз яких стає новим джерелом успішного функціонування суб'єктів підприємництва в умовах розвитку інноваційної економіки. Проведений літературний огляд існуючих на сьогодні шляхів інноваційного розвитку підприємництва на засадах інтеграційної кооперації дозволив систематизувати підходи до створення підприємницьких інтеграційних утворень в Україні. Основною передумовою процесів злиттів і поглинань визначено конкурентне середовище, а точніше – зміни, що відбуваються в технологічній та організаційній сферах. Розвиток інноваційної економіки виражається в її глобалізації, диверсифікації, технологічному прогресі, лібералізаційних тенденціях ринків і т. ін. Кожен із цих факторів окремо і в поєднанні з іншими викликає необхідність перегляду прогнозів і переоцінки активів усіма компаніями. Результати проведеного аналізу щодо дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва дали змогу виявити специфіку формування та розвитку інтеграційних процесів в Україні, що полягає в необхідності розуміння структурної спрямованості інтеграційних процесів. Крім того, важливим у процесі функціонування інтегрованих структур є визначення масштабів виробничо-господарської діяльності: регіональні, міжрегіональні або транснаціональні. Зокрема, інтегровані структури можуть дозволити підприємствам самостійно виходити на ринки міжрегіонального та міжнародного рівнів. Також, за особливих обставин учасники таких структур, своєю чергою, можуть надати дозвіл на виведення частини капіталу з галузей, наприклад, у разі перенасичення ринку та спаду виробництва, особливо в умовах довготривалого скорочення попиту на їх продукцію.*

**Ключові слова:** інтегровані структури бізнесу; інноваційний розвиток; підприємництво.

Валерія Г. Щербак

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**ОСОБЕННОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР  
БИЗНЕСА КАК БАЗИСА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*Статья посвящена актуальным вопросам исследования особенностей функционирования интегрированных структур бизнеса как базиса инновационного развития предпринимательства. На основе углубления понимания дуальной природы интегрированных структур и предпосылок их развития было выявлено, что интегрированные структуры бизнеса представляют собой организационно-правовую форму слияния производственных и организационных ресурсов, а также банковского капитала, что, в свою очередь, порождает единство конкуренции и кооперации, динамичный симбиоз которых становится новым*

источником успешного функционирования субъектов предпринимательства в условиях развития инновационной экономики. Проведённый литературный обзор существующих на сегодня путей инновационного развития предпринимательства на основе интеграционной кооперации позволил систематизировать подходы к созданию предпринимательских интеграционных образований в Украине. Основной предпосылкой процессов слияния и поглощения предложено считать конкурентную среду, а точнее – изменения, которые происходят в технологической и организационной сферах. Развитие инновационной экономики выражается в её глобализации, диверсификации, технологическом прогрессе, либерализационных тенденциях развития рынков и т. п. Каждый из упомянутых факторов по отдельности и в сочетании с другими вызывает необходимость пересмотра прогнозов и переоценки активов всеми компаниями. Результаты проведённого анализа по исследованию особенностей функционирования интегрированных структур бизнеса как базиса инновационного развития предпринимательства позволили выявить специфику формирования и развития интеграционных процессов в Украине, которая заключается в необходимости определения структурной направленности интеграционных процессов. Кроме того, важным в процессе функционирования интегрированных структур является определение масштабов производственно-хозяйственной деятельности (региональные, межрегиональные или транснациональные). В частности, интегрированные структуры могут позволить предприятиям самостоятельно выходить на рынки межрегионального и международного уровней. Также, при особых обстоятельствах участники таких структур, в свою очередь, могут разрешить вывод части капитала из отраслей, например, в ситуации перенасыщения рынка и спада производства, особенно в условиях длительного сокращения спроса на их продукцию.

**Ключевые слова:** интегрированные структуры бизнеса; инновационное развитие; предпринимательство.

**Valeriia G. Shcherbak**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

#### **SPECIFIC FEATURES OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURE FUNCTIONING AS THE KEY DRIVERS OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT**

*The article provides insights into the specifics of integrated business structure functioning as a foundation for innovative entrepreneurship development. Deepened understanding of the dual nature of integrated structures and key drivers for their development has revealed that integrated business structures can be viewed as an organizational and legal form of merging industrial, organisational and banking capitals which, in turn, presents a balance of competition and cooperation, a dynamic symbiosis of which has to become a new source of doing successful business in the context of innovative economy. The literature review of the current trends of innovative entrepreneurship development based on integrative cooperation allowed to summarize the approaches to building business integrated entities in Ukraine. The fundamental premises for merger and acquisition processes is the competitive environment, to be more precise - it is the changes occurring in the technological and organizational environment. The development of innovative economy translates to its further globalization, diversification, technological progress, market liberalization trends, etc. Each of these factors, alone and in combination with others, urges all companies to undertake their forecast revision and asset revaluation. The in-depth-study on the specifics of integrated business structures as the key drivers of innovative entrepreneurship enabled to identify the most promising trends in shaping and developing integration processes in Ukraine, which is the need to set the structural vectors of integration processes. Apart from that, in the context of integrated structures, it is critical to determine the scale of their business activity*

*(regional, interregional or transnational). In particular, integrated structures can allow companies make their own decisions as to entering interregional and international markets. Besides, under specific circumstances, such structures' participants, in turn, may authorize capital withdrawal from certain industries, for example, in case of oversaturated market or decline in production, especially in the context of long-lasting drop in demand for their products.*

**Keywords:** *integrated business structures; innovative development; entrepreneurship.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку інноваційної економіки та посилення процесів глобалізації формують новий вектор умов ведення бізнесу, що виражається через посилення уваги до процесів інтеграції через процеси злиття та поглинання. Саме інтегровані структури бізнесу забезпечують надійну підтримку стабільності виробництва, розвиток переваг перед конкурентами, зменшення ризику в умовах невизначеності та швидких змін сьогодення, що формує новий шлях до розвитку інноваційної економіки. Актуальність вирішення цих проблем обґрунтовується значним розширенням ринку злиттів й поглинань, що відзначалось протягом останніх років на світовому ринку. В той же час, інтеграційні процеси у вітчизняній інноваційній економіці мають певні особливості, що зумовлює необхідність постійного вивчення та ґрунтового аналізу ринку злиттів та поглинань. Активний розвиток в останні десятиліття інтегрованих структур бізнесу варто розглядати як прояв глибинних процесів, пов'язаних з інноваційними змінами підприємницької взаємодії, яка характеризується все більш тісним переплетінням суперництва і співробітництва.

**Аналіз останніх джерел, досліджень та публікацій.** В сучасному науковому економічному середовищі достатня кількість наукових праць присвячена питанням, пов'язаним з процесами інтеграції [1–3], шляхами інноваційного розвитку підприємництва на засадах інтеграційної кооперації [7, 8, 11], стратегічною важливістю інтеграційної взаємодії [4–6]. В той же час, різноманітність підходів, заснована на нових інноваційних тенденціях розвитку світової інноваційної економіки створюють передумови для подальшої наукової дискусії, що в більшій мірі стосується особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як атрактора інноваційного розвитку підприємництва.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва.

**Результати дослідження.** В ході дослідження дуальності природи виникнення інтегрованих структур та атракторів процесу їх розвитку було встановлено, що інтеграційні об'єднання являють собою організаційно-правову форму злиття виробничих, організаційних ресурсів і банківського капіталів, що, своєю чергою, породжує єдність конкуренції та кооперації, динамічний симбіоз яких стає новим джерелом успішного функціонування підприємницьких суб'єктів в умовах розвитку інноваційної економіки. Отже, слід виокремити п'ять найбільш виражених етапів у розвитку інтеграційних процесів:

- Етап 1. Укрупнення підприємств, яке було спричинено зміною законодавчої бази та несприятливими умовами для розвитку підприємництва. На цьому етапі з'являються компанії, які стають монополістами в галузях;

- Етап 2. Поява можливостей істотно впливати на ціни за рахунок балансування між виробництвом та пропозицією, що призвело до появи високого рівня прибутковості і зміна пріоритетів ринкової економіки, які базувалися на принципах вільної конкуренції;

- Етап 3. Кульмінаційний злиттів конгломератного типу (компаній, які функціонували в різних підприємницьких напрямках);

- Етап 4. Виникнення тенденції до зниження рівня прибутків конгломератів. Як наслідок, зниження відсотку злиттів за конгломератним типом. Така тенденція сприяє розвитку нового вектору інтеграції – горизонтального типу злиттів, що є відповіддю на

глобалізацію конкурентної боротьби та підвищення рівня ризиків, пов'язаних з невизначеністю та мінливістю зовнішнього середовища.

- Етап 5. Перехід від статичних утворень типу конгломератів та горизонтальної інтеграції до більш схожих з точки зору галузевих особливостей процесів вертикальної інтеграції, яка формує більш чіткі організаційно-правові рамки. Змінюються критерії формування інтегрованих структур, такі як – технологічна та фінансово-економічна доцільність включення в склад нового утворення активів (підприємств); формування суттєво вищого рівня корпоративного контролю приєднаних структур (в межах 75% і вище); тенденції організаційно-правової трансформації.

Широкі можливості для моделювання відносин всередині інтеграційних структур породили безліч варіантів та можливостей для об'єднання. Серед найбільш поширених слід виділити такі форми інтеграційних об'єднань, як альянси, асоціації, картелі, конгломерати, концерни, консорціуми, корпорації, пули, синдикати, союзи, трести, транснаціональні компанії, холдинги.

На сьогоднішній день, у світовій практиці сформовано різні передумови та особливості формування інтегрованих структур. Аналіз світового досвіду дозволив виділити особливості формування інтегрованих структур бізнесу, що матимуть практичне застосування для вітчизняних підприємств. Серед основних передумов інтеграції для підприємств необхідно зазначити такі: необхідність контролю умов поставок сировини та подальшого збуту продукції, що значно спрощується в умовах інтегрованої структури; потреби у зниженні витрат за рахунок інтеграції процесів у виробництві; потреба у зростанні виробничих потужностей; необхідність в управлінні підприємницькими ризиками; тенденції до підвищення якості продукції та переходу на освоєння нових технологій.

До основних критеріїв класифікації стратегічних бізнес-моделей процесу інтеграції промислових підприємств відносять такі: тип інтегрованої структури; територія присутності та масштаб бізнесу; капітал та джерела фінансування розвитку; принципи об'єднання, система управління та взаємозв'язки між підприємствами інтегрованої структури; галузева приналежність, основні види діяльності; організаційно-правова форма основних учасників.

На сучасному етапі угоди злиття та поглинання здійснюються за трьома основними напрямками: горизонтальне злиття, вертикальне злиття та конгломератне злиття [10, 11]. Особливістю горизонтального злиття є приналежність компаній до однієї галузі. Ефективність інтегрованої структури буде вищою за сумарну ефективність компаній до об'єднання, що пояснюється економією ресурсів компанії та збільшенням прибутку, і, що найголовніше, збільшенням вартості акцій. Вертикальне злиття характеризується об'єднанням компаній однієї галузі, але зі спеціалізацією в різних процесах. Конгломератна інтеграція – це злиття компаній, які функціонують у різних галузях. Таке об'єднання здатне диверсифікувати ризики, що в умовах постійних змін та невизначеності є значною перевагою.

Для горизонтальної структури притаманні гнучкість у процесі ціноутворення, широкі можливості науково-технічного співставлення, але часто такі структури недостатні. Для вертикальної інтеграції характерним є забезпечення кращої координації за умови використання взаємодоповнюючих високоспеціалізованих активів на різних етапах процесу виробництва; горизонтальна інтеграція натомість забезпечує економію у вигляді умовно-постійних витрат і здійснює економію на масштабі виробництва.

Конгломератна інтеграція передбачає об'єднання під єдиним фінансовим контролем підприємств (компаній), технологічно не пов'язаних галузей виробництва і торгівлі, страхової справи, наукових досліджень, проектування і консультацій, видавничої справи, кіноіндустрії та ін. За конгломератної інтеграції розширюються можливості диверсифікації,

гнучкого реагування на кон'юнктуру попиту на ринку. Але конгломератна інтеграція зазвичай відрізняється складною фінансовою системою обліку витрат на виробництво і реалізацію готової продукції.

Перевагами цього типу об'єднань є збільшення конкурентоспроможності, зменшення ризиків від кон'юнктурних, структурних та циклічних коливань. Такий тип інтеграції супроводжується високим рівнем децентралізації управління. Принципи об'єднання, система управління та взаємозв'язки між підприємствами інтегрованої структури в Україні проявляються через комбінацію п'яти методів, які представлено в таблиці 1.

Таблиця 1.

**Підходи до створення підприємницьких інтеграційних утворень в Україні**

Шляхи об'єднання	Інтерпретація
Придбання контрольного пакета акцій.	Типовий метод є для угод з відкритими (публічними) акціонерними товариствами, оскільки є найменш витратним, процедурно – найпростішим і найшвидшим, якщо досягається домовленість з радою директорів компанії.
Придбання основних активів або майнового комплексу загалом.	Позитивним для підприємницької одиниці є можливості придбання підприємства. Негативним проявом є необхідність схвалення радою директорів та зборами акціонерів а також ресурсоемність, пов'язана з фінансовими витратами та часом оформлення угоди.
Злиття через реорганізацію.	Незважаючи на найбільший рівень опрацювання цього способу придбання бізнесу, він використовується відносно рідко, оскільки процес реалізації угоди досить складний і трудомісткий. Повний його цикл займає від 3-х до 18-ти місяців. При цьому зберігається ризик визнання реорганізації недійсною після її завершення.
Угоди поглинання неефективних партнерів великих компаній.	Для України притаманним є набуття форми приєднання до вже існуючого холдингу або формування на базі поглинаючої компанії нового холдингу.
Купівля – продаж готового бізнесу.	Такі угоди вважаються угодами дружнього поглинання, в них ініціатива придбання є ініціативою продавця.

Джерело: складено автором.

Основною причиною злиттів і поглинань, на наш погляд, виступає конкурентне середовище, а точніше – зміни, які відбуваються в технологічній та організаційних сферах. Розвиток інноваційної економіки виражається в її глобалізації, диверсифікації, технологічному прогресі, лібералізаційних тенденціях ринків. Кожен цей фактор окремо і в поєднанні з іншими викликає необхідність перегляду прогнозів і переоцінки активів усіма компаніями.

Розглядаючи підходи до створення інтеграційних утворень в умовах інноваційної економіки, варто також приділити увагу недружньому поглинанню. Типовими шляхами ворожого поглинання в Україні в історії розвитку ринку злиття та поглинання можна вважати навмисне банкрутство, скупку акцій, оскарження прав власності та розмивання пакету акцій. Більш детальну інформацію щодо шляхів ворожого поглинання подано в таблиці 2.

Найбільш значущим мотивом дій менеджерів з питань банкрутства є мета викупу бізнесу (активів). У сучасних умовах України ефект викупу менеджментом підприємницької структури організаційної форми ПрАТ (приватного акціонерного товариства) може повністю

проявлятися як ефект недооціненого бізнесу. Банкрутство компанії призводить до зниження вартості її активів через систему аукціонів в десятки разів. Рентабельність таких угод досягає тисячі відсотків. В такому випадку процес доведення підприємства до банкрутства є протизаконним, але, в той же час, важко доказовим, а от недружній викуп активів, зазвичай, не суперечить чинному законодавству.

Таблиця 2.

**Недружнє поглинання в Україні з історії розвитку ринку злиття та поглинання**

Шляхи недружнього поглинання	Інтерпретація
Навмисне банкрутство	Навмисне банкрутство нерентабельних підприємств, в активах якого зацікавлена поглинаюча компанія. Процес поглинання шляхом придбання акцій є неефективним, по причині того, що новий власник приймає зобов'язання компанії на себе. Поширеним різновидом такого способу поглинання є скупка боргів.
Скупка акцій	Існує декілька способів проведення скупки акцій підприємства. Публікація пропозиції про покупку акцій конкретного підприємства в ЗМІ і розповсюдження оголошень. Встановлення в безпосередній близькості від підприємства пункту (офісу), в якому здійснюється оформлення договорів купівлі–продажу і виплата грошей за акції.
Оскарження прав власності	Оскарження прав власності кваліфікованим рейдером, який користується помилками некваліфікованого менеджменту компанії. Ефективність цього способу забезпечується «дружнім» судом.
Розмивання пакету акцій	Розмивання пакету акцій пропонує ефективний спосіб отримання контролю над підприємством великим акціонером. У результаті додаткової емісії і позову до «дружнього суду» йому вдається провести додаткову емісію і при цьому нейтралізувати конкурентів.

Джерело: складено автором на основі [3, 8, 9].

Злиття і поглинання в усьому світі є загальновизнаним інструментом інтеграції і глобалізації економіки. Крім того, слід зазначити, що розвиток та функціонування інтегрованих структур бізнесу стає дієвим заходом щодо посилення конкурентоспроможності підприємства та його фінансової стійкості.

Описуючи передумови розвитку інтегрованих структур бізнесу, варто звернути увагу на можливість отримання певних видів синергетичного ефекту: торговельного, інвестиційного, управлінського та операційного. Прояв торговельного синергізму виражається через об'єднання зусиль щодо реклами, збуту, що своєю чергою дає змогу збільшити обсяг прибутку при фіксованому обсязі інвестицій.

Спільне використання обладнання, запасів сировини, переміщення інвестиційних ресурсів з одного напрямку до іншого – це прояв синергетичного інвестиційного ефекту. І нарешті, управлінський синергізм проявляється через застосування персоналом раніше отриманих знань, вмінь та навичок у нових сферах діяльності, що значно скорочує витрати на навчання.

Таким чином, головною причиною поширення інтеграційних процесів у бізнесі є отримання синергетичного ефекту, який може бути виражений через такі складові:

- скорочення операційних витрат;
- зростання купівельної спроможності (відомий факт – чим більше розмір контракту, тим більшу знижку надає постачальник);
- отримання податкових пільг (особливо якщо одна з компаній має такий ресурс);

- отримання нижчих ставок при залученні позик (наприклад, одна з компаній має позитивну кредитну історію);
- отримання переваг сильнішого бренда (одна з компаній велику увагу приділяла розвитку бренду);
- створення повного циклу виробництва і реалізації товару або послуги, що скоротить витрати і збільшить швидкість обороту товарів.

**Висновки.** Таким чином, беручи до уваги результати проведеного аналізу щодо дослідження особливостей функціонування інтегрованих структур бізнесу як базису інноваційного розвитку підприємництва, слід зазначити наступні особливості:

1. Визначення структурної спрямованості інтеграційних процесів, основними видами якої є: вертикальна, горизонтальна, конгломеративна (змішана). Ці форми відрізняються низкою переваг і недоліків. Для вертикальної інтеграції головним достоїнством є встановлення технологічних ланцюжків, необхідних виробничо-технологічних зв'язків, недоліком – часто вимушене територіальне розосередження.

2. Бізнес-єдиниці, об'єднані більш міцними зв'язками, мають можливість доступу до компетентної бази одне одного, що сприяє поглибленню знань у певній галузі, а високий рівень довіри полегшує обмін знаннями в розрізі конкурентних переваг. Міцні взаємозв'язки забезпечують обмін більш якісною інформацією.

3. Важливим в процесі функціонування інтегрованих структур є визначення масштабів виробничо-господарської діяльності: регіональні, міжрегіональні, транснаціональні. Зокрема, інтегровані структури можуть дозволити підприємствам самостійно виходити на ринки міжрегіонального та міжнародного рівнів. Також, за особливих обставин учасники таких структур своєю чергою можуть надати дозвіл на виведення частини капіталу з галузей, наприклад, в ситуації перенасичення ринку та / або спаду виробництва, особливо в умовах довготривалого скорочення попиту на їх продукцію.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| <p>1. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Kobernyk, I. V. (2012). Osoblyvosti formuvannia intehrovanykh biznes-struktur [Features of formation of integrated business structures]. <i>Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics</i>, No. 3(129), P. 154–160. [in Ukrainian].</p> <p>2. Kolomiitseva, O. V. (2012). Motyvy ta prychny protsesiv zlyttia ta pohlynan pidpriemstv [Motives and causes of mergers and acquisitions]. <i>Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics</i>, No. 6 (132), P. 142–149 [in Ukrainian].</p> <p>3. Nifatova, O. M. (2017). Protirychchia ta ty polohizatsiia vzaiemodii intehrovanykh struktur biznesu: brendynhovyi aspekt [Contradictions and typology of interaction of integrated business structures: branding aspect]. <i>Biznes Inform = Business Inform</i>. Kharkiv, № 4, P. 399–405 [in Ukrainian].</p> <p>4. Petlenko, Yu. V., Karimov, P. O. (2013). Teoretychni aspekty zlyttia ta pohlynannia kompanii [Theoretical aspects of mergers and acquisitions]. <i>Finansy Ukrainy = Finance of Ukraine</i>, № 8, P. 113–121 [in Ukrainian].</p> | <p>1. Ганущак-Єфіменко Л. М., Коберник І. В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. 2012. № 3 (129). С. 154–160.</p> <p>2. Коломійцева О. В. Мотиви та причини процесів злиття та поглинання підприємств. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. 2012. № 6 (132). С. 142–149.</p> <p>3. Ніфатова О. М. Протиріччя та типологізація взаємодії інтегрованих структур бізнесу: брендинговий аспект. <i>Бізнес Інформ</i>. Харків, 2017. № 4. С. 399–405.</p> <p>4. Петленко Ю. В., Карімов П. О. Теоретичні аспекти злиття та поглинання компаній. <i>Фінанси України</i>. 2013. № 8. С. 113–121.</p> |
|---|---|

5. Pylypenko, A. A., Yaroshenko, I. V. (2007). Orhanizatsiia upravlinnia intehrovanymy strukturamy biznesu v konteksti zbalansovanoi systemy pokaznykiv: monohrafiia [Organization of management of integrated business structures in the context of a balanced scorecard: a monograph]. Kharkiv: VD "INZhEK". 152 p. [in Ukrainian].
5. Пилипенко А. А., Ярошенко І. В. Організація управління інтегрованими структурами бізнесу в контексті збалансованої системи показників: монографія. Харків: ВД "ІНЖЕК", 2007. 152 с.
6. Svechkina, A. L., Korshenkova, A. O. (2010). Orhanizatsiino-pravovyi mekhanizm zlyttia ta pohlynannia v Ukraini [Organizational and legal mechanism of mergers and acquisitions in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and state*, № 5, P. 30–32 [in Ukrainian].
6. Свечкіна А. Л., Коршенкова А. О. Організаційно-правовий механізм злиття та поглинання в Україні. *Економіка та держава*. 2010. № 5. С. 30–32.
7. Levchenko, O. M., Tkachuk, O. V., Tsarenko, I. O. (2017). Innovatsiino-intehrovani struktury v suchasni ekonomitsi: yikh klasyfikatsiia [Innovation-integrated structures in the modern economy: their classification]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791> [in Ukrainian].
7. Левченко О. М., Ткачук О. В., Царенко І. О. Інноваційно-інтегровані структури в сучасній економіці: їх класифікація. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5791>.
8. Horbachevska, O. V. (2014). Rozvytok intehrovanykh pidpriemnytskykh struktur v ekonomichnii systemi Ukrainy [Development of integrated business structures in the economic system of Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, No. 5, P. 166–170 [in Ukrainian].
8. Горбачевська О. В. Розвиток інтегрованих підприємницьких структур в економічній системі України. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 5. С. 166–170.
9. Andrushkina, M. I. (2012). Zlyttia ta pohlynannia: ukrainski realii [Mergers and acquisitions: Ukrainian realities]. Retrieved from: [http://www.rusnauka.com/9\\_NND\\_2012/Economics/10\\_103937.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/10_103937.doc.htm) [in Ukrainian].
9. Андрушкіна М. І. Злиття та поглинання: українські реалії. 2012. URL: [http://www.rusnauka.com/9\\_NND\\_2012/Economics/10\\_103937.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_NND_2012/Economics/10_103937.doc.htm).
10. Zdiisnennia uhod M&A u suchasni Ukraini [Implementation of M&A agreements in modern Ukraine]. Retrieved from: [http://www.asterslaw.com/ua/news\\_media/publications/4570](http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570) [in Ukrainian].
10. Здійснення угод М&А у сучасній Україні. URL: [http://www.asterslaw.com/ua/news\\_media/publications/4570](http://www.asterslaw.com/ua/news_media/publications/4570).
11. Shults, S. L., Kit, L. Z. (2013). Merezhevi biznes-struktury: kontseptualizatsiia poniat ta zasad funktsionuvannia [Network business structures: conceptualization of concepts and principles of functioning]. *Rehionalna ekonomika = Regional economy*, № 2, P. 14–24 [in Ukrainian].
11. Шульц С. Л., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування. *Регіональна економіка*. 2013. № 2. С. 14–24.



УДК 333.487-025.27:659.1

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.10

Олена Д. Гуліна

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*  
**НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ЩОДО ВИЗНАЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ  
МАРКЕТИНГУ В УПРАВЛІННІ КЛАСТЕРНИМ РОЗВИТКОМ  
ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА**

*У наведеному дослідженні обґрунтовано, що розвиток туристично-рекреаційного комплексу на регіональному рівні може мати визначальне значення в міжрегіональному поділі праці й участі в міжрайонному обміні продукцією та послугами лише за умови надання конкурентоспроможного рекреаційного продукту. Доведено, що особливість застосування кластерної стратегії при плануванні розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні базується на тому, що стратегічне планування та розвиток кластерів спираються на систему прогнозування й планування розвитку одиничних територій і підприємств з високим рівнем наявного туристично-рекреаційного потенціалу, в той час як багато інших територій регіону залишаються поза межами регіональних проєктів та програм. Сформовано напрями управління туристично-рекреаційною сферою регіону з урахуванням кластерного підходу, які дозволяють не тільки максимально повною мірою оцінювати поточну ситуацію, а й ефективно використовувати ресурси, необхідні для гармонійного розвитку галузі. Застосування кластерного підходу при координації діяльності об'єктів туристично-рекреаційного підприємництва дозволить створити якісний конкурентоспроможний продукт, що буде мати позитивні наслідки в соціальній, економічній та інших сферах суспільства. Представлено й обґрунтовано формалізовану модель процесу розроблення управлінських рішень у маркетингово-орієнтованому управлінні туристично-рекреаційним підприємницьким комплексом, використання якої дає можливість визначити цільову керуючу функцію, з акцентом на основні характеристики туристично-рекреаційного підприємницького комплексу та пріоритетні альтернативи при обґрунтуванні комплексу маркетингових заходів, що забезпечують соціальну та економічну результативність.*

**Ключові слова:** маркетинг; кластерна організація підприємництва; туристично-рекреаційні комплекси; туристично-рекреаційні кластери.

Елена Д. Гулина

*Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина*  
**НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СТРАТЕГИИ  
АДАПТАЦИИ МАРКЕТИНГА В УПРАВЛЕНИИ КЛАСТЕРНЫМ РАЗВИТИЕМ  
ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

*В приведённом исследовании обосновано, что развитие туристско-рекреационного комплекса на региональном уровне может иметь определяющее значение в межрегиональном разделении труда и участии в межрайонном обмене продукцией и услугами только при условии предоставления конкурентоспособного рекреационного продукта. Доказано, что особенность применения кластерной стратегии при планировании развития туристско-рекреационной сферы в Украине базируется на том, что стратегическое планирование и развитие кластеров опираются на систему прогнозирования и планирования развития единичных территорий и предприятий с высоким уровнем имеющегося туристско-рекреационного потенциала, в то время как много других территорий региона остаются за пределами региональных проєктов и программ. Сформированы направления управления туристско-рекреационной сферой региона с учётом кластерного подхода, которые позволяют не только в максимально полной мере оценивать*

текущую ситуацию, но и эффективно использовать ресурсы, необходимые для гармоничного развития отрасли. Применение кластерного подхода при координации деятельности объектов туристско-рекреационного предпринимательства позволит создать качественный конкурентоспособный продукт, а также будет иметь положительные эффекты в социальной, экономической и других сферах общества. Представлена и обоснована формализованная модель процесса разработки управленческих решений в маркетингово-ориентированном управлении туристско-рекреационным предпринимательским комплексом, использование которой даёт возможность определить целевую управляющую функцию, с акцентом на основные характеристики туристско-рекреационного предпринимательского комплекса и приоритетные альтернативы при обосновании комплекса маркетинговых мероприятий, обеспечивающих социальную и экономическую результативность.

**Ключевые слова:** маркетинг; кластерная организация предпринимательства; туристско-рекреационные комплексы; туристско-рекреационные кластеры.

**Olena D. Gulina**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO BUILDING  
A MARKETING ADAPTATION STRATEGY IN MANAGING CLUSTER  
DEVELOPMENT OF TOURISM AND RECREATIONAL ENTREPRENEURSHIP**

*This study argues that regional development of tourism and recreation industries is of critical significance to the interregional division of labor and participation in interdistrict exchange of products and services, only in the case of ensuring a competitive recreational product. The findings demonstrate that the specifics of a cluster development strategy application in tourism and recreation sectors in Ukraine is based on the premises that strategic planning and clustering paradigm relies upon forecasting and development planning of individual territories and businesses with a high level of tourism and recreation potential whereas a number of other region's territories remain uninvolved in any regional projects or programs. Based on a cluster approach, the study offers a framework to enhance management support of the regional tourism and recreation businesses that will facilitate fair assessment of the current situation as well as ensure effective utilization of the resources needed for harmonious industry development. The implementation of the cluster approach in coordinating tourism and recreation business activities will contribute to creating a high-quality competitive product, thus imposing important social, economic and other implications for the region and the society. In addition, the study presents a well-grounded formalized model of building a management decision-making process in marketing-driven management of tourism and recreation entrepreneurship which allows identifying the target management function, with a special focus on the core characteristics of tourism and recreation business as well as on the priority alternatives to substantiate an effective marketing action plan to ensure social and economic performance.*

**Keywords:** marketing; entrepreneurship clustering; tourism and recreation industries; tourism and recreational clusters.

**Постановка проблеми** Інтенсифікація соціально-економічного розвитку України вимагає формування ринку туристично-рекреаційних послуг, в якому значна роль прямо або опосередковано належить політиці держави, що виконує функції регулювання ринку, в тому числі і туристично-рекреаційної сфери за інноваційною моделлю розвитку. Сучасні умови висувають реалії, в яких туристично-рекреаційні послуги необхідно розглядати в різних площинах: якісних і кількісних, для чого використовуються методи статистичного

дослідження та економіко-математичного моделювання, оскільки всі сектори економіки, включаючи також ринок туристично-рекреаційних послуг, представляють собою систему з певною ієрархією, структурою, пропорціями і взаємозв'язками.

**Аналіз останніх досліджень і невирішена частина проблеми.** Вивченню концептуальних основ функціонування туристично-рекреаційного комплексу присвячені роботи вітчизняних науковців: Р. Бачо, Г. Ермоленко, В. Кретової, Р. Лавренева, В. Ламигіної, Н. Давидчука, С. Нездоймінова, зарубіжних авторів: Ф. Котлера, К. Асплунд, И. Рейн, Д. Хайдер та інших. Питання впливу інноваційних перетворень на ефективність суспільного виробництва, дослідження в області концепції інноваційної кластерної підприємницької діяльності містяться в працях таких вчених, як Л. Богатчик, Ю. Бондаренко, М. Войнаренко, Л. Ганущак-Єфіменко, І. Кулиняк, К. Страхорчук та інших. Складний характер туристично-рекреаційних послуг неминуче зачіпає безліч різних суб'єктів і напрямків, створює простір для новаторських поєднань споживчих цінностей і пріоритетів, а також сприяє розширенню можливостей залучення нових клієнтів і досягнення інтеграції використовуваних туристично-рекреаційних підприємницьких ресурсів.

Крім усього іншого, оцінка рівня інноваційного розвитку туристично-рекреаційних підприємницьких послуг набуває особливого значення в умовах насиченості ринків і наростаючих темпів зміни споживчих запитів і переваг в туристично-рекреаційній сфері, які вносять свої правила в кількісні і якісні оцінки цих послуг.

**Метою статті** є моделювання кластерного розвитку туристично-рекреаційного підприємництва на засадах маркетингу

**Результати дослідження.** Одним з актуальних призначень системи маркетингу туристично-рекреаційних територій є забезпечення обґрунтування рішень щодо ефективного використання потенціалу туристично-рекреаційних територій відповідними підприємствами туристично-рекреаційної сфери, основна мета яких закладена в принципі задоволення потреб населення в туристично-рекреаційних послугах.

Система управління, складовим механізмом якої розглядається маркетинг туристично-рекреаційних територій, здатна забезпечувати інтегральне узгодження інтересів суб'єктів ринку, некомерційних установ і споживачів, що дає можливість розробляти і реалізувати ефективну політику розвитку туристично-рекреаційного комплексу, при наявності необхідних управлінських структур, повноважень, важелів впливу.

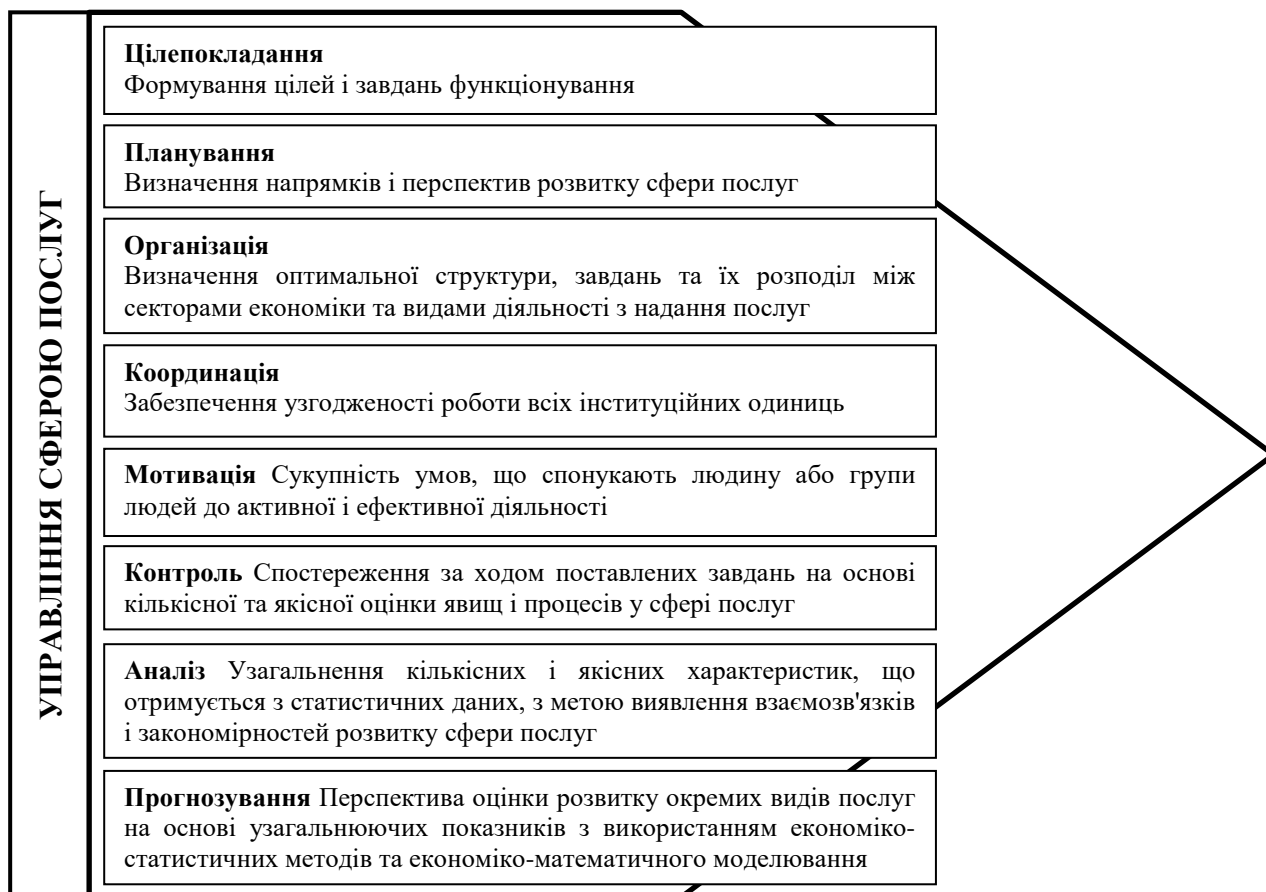
Основним призначенням маркетингового інструментарію в управлінні туристично-рекреаційними територіями є здатність збалансувати інтереси безлічі суб'єктів регіонального ринку і реалізувати пріоритети соціально-економічної системи туристично-рекреаційного комплексу в напрямку сталого розвитку.

Формування сфери послуг відбувається, на думку авторів [1], в тій ситуації, «коли в тимчасовому розрізі відбудеться об'єднання по горизонталі» видів діяльності і технологій, і в той же час йде відокремлення по вертикалі від економічної навколишнього середовища, при цьому управління сферою послуг виступає як функціональний аспект, що вважається традиційним (рис. 1).

Високий рівень розвитку індикаторів іміджу туристично-рекреаційної території, пов'язаний з рівнем лояльності споживачів туристично-рекреаційного продукту, що в результаті забезпечує розвиток конкурентних переваг туристично-рекреаційного підприємницького комплексу. Використаний підхід до вивчення залежності зазначених елементів туристично-рекреаційного підприємницького комплексу дозволив розробити модель формування конкурентних переваг туристично-рекреаційного підприємницького комплексу (рис. 2).

При оцінці лояльності споживачів туристично-рекреаційного продукту використаний експертний метод.

Згідно запропонованої моделі формування конкурентних переваг туристично-рекреаційної підприємницької території, її образ, імідж і бренд туристично-рекреаційної підприємницької території являють собою основні компоненти територіального маркетингу – важливого елемента економічного розвитку туристично-рекреаційного підприємницького комплексу, де корелюють інтереси органів влади і різних споживачів туристично-рекреаційного продукту (резидентів, бізнес-співтовариства, відвідувачів, інвесторів і експортерів).



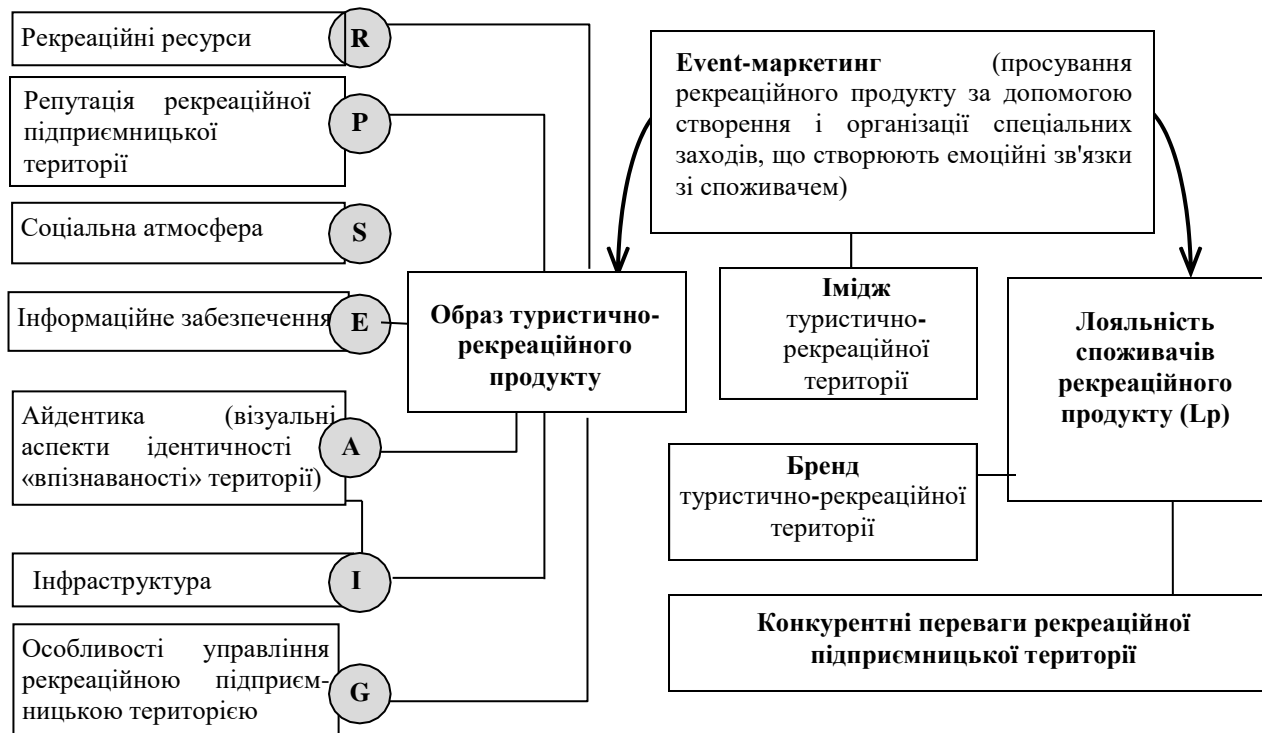
Джерело: узагальнено на основі [2; 4; 9].

Рис. 1. Функціональні аспекти управління сферою послуг

Запропонований науково-методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів туристично-рекреаційного продукту ґрунтується на комплексній системі оцінки, яка зосереджує в собі сім детермінантів лояльності (туристично-рекреаційні ресурси, репутація, соціальна атмосфера, інформаційне забезпечення, айдентика, інфраструктура і управління), дозволяє визначити вид лояльності (висока, стимульована, потенційна і інерційна) і характеризує унікальність туристично-рекреаційної території України, створює можливості розвитку її конкурентних переваг.

**Висновки та перспективи подальших досліджень** Розроблена модель формування конкурентних переваг туристично-рекреаційної території та науково-методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів туристично-рекреаційного продукту, дозволяють оцінити рівень задоволення потреби населення в туристично-рекреаційному продукті, ефективно використовувати туристично-рекреаційний потенціал, збалансувати інтереси безлічі суб'єктів туристично-рекреаційного ринку; реалізувати загальну спрямованість соціально-економічної системи туристично-рекреаційного комплексу України.

Слід зазначити особливу значимість інноваційності туристично-рекреаційної послуги при реалізації функціонального аспекту туристично-рекреаційної сфери, оскільки нові та вдосконалені види туристично-рекреаційних послуг сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств даної сфери.



Джерело: авторська розробка.

Рис. 2. Модель формування конкурентних переваг туристично-рекреаційного підприємницького комплексу

Інноваційна перспектива туристично-рекреаційної послуги деталізує майбутні можливості результативності діяльності підприємства туристично-рекреаційної сфери. При цьому, з огляду на цільову спрямованість суб'єктів господарювання на забезпечення високого рівня конкурентної привабливості, слід акцентувати увагу на необхідності адаптації певного виду туристично-рекреаційної послуги до потреб клієнта. Торкаючись менталітету клієнта в будь-якій сфері послуг, в тому числі і туристично-рекреаційної, доцільно представляти в системі трьох психологічних координат, мають різну природу, але однакову основну функцію – забезпечення балансу між зовнішнім і внутрішнім середовищем людини [7]: потреби (надійність, люб'язність, довірливість, доступність, комунікативність, уважне ставлення [8,9]); запити; очікування.

Складний характер туристично-рекреаційних послуг неминує зачіпає безліч різних суб'єктів і напрямків, створюючи простір для новаторських поєднань споживчих цінностей і пріоритетів, а також сприяє розширенню можливостей залучення нових клієнтів і досягнення інтеграції використовуваних ресурсів. Інновації в сфері туристично-рекреаційних послуг часто розглядаються як технологічні інновації, які можуть бути інноваційними в тій мірі, в якій вони інтегровані з новими технологіями.

Проведений аналіз досягнутого рівня інноваційного розвитку туристично-рекреаційних послуг потребує удосконалити механізм маркетингового управління цим розвитком, побудувати когнітивні моделі маркетингово-орієнтованого управління

туристично-рекреаційним комплексом України, що дасть основу для моделювання маркетингових-орієнтованого управління туристично-рекреаційним комплексом України.

### References

### Література

1. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Shcherbak, V. H., Gulina, O. D. (2017). Napriamy realizatsii stratehii CRM-systemy na pidpriemstvi [Company CRM system strategy implementation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dizainu. Seriya: Ekonomichni nauky* = Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences, № 6 (117), P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.5> [in Ukrainian].
1. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г., Гуліна О. Д. Напрями реалізації стратегій CRM-системи на підприємстві (Company CRM system strategy implementation). *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6 (117). С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.5>.
2. Harkusha, O. M., Horlachuk, V. V., Peschanska, I. M., Viun, V. H. (2010). Upravlinnia rekreatsiinymy terytoriiamy: monohrafiia [Management of recreational areas: a monograph]. Academy of Economic Sciences of Ukraine, P. Mohyla Black Sea State University. Mykolaiv: Ilion. 235 p. [in Ukrainian].
2. Гаркуша О. М., Горлачук В. В., Песчанська І. М., В'юн В. Г. Управління рекреаційними територіями: монографія. Акад. екон. наук України, Чорномор. держ. ун-т ім. П. Могили. Миколаїв: Іліон, 2010. 235 с.
3. Heiets, V. M. (2009). Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenolohiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. 864 p. [in Ukrainian].
3. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: Ін-т екон. та прогноз. НАН України, 2009. 864 с.
4. Herasymenko, V. H. ed. (2016). Otsinka turystychno-rekreatsiinoho potentsialu rehionu [Assessment of tourist and recreational potential of the region]. Odesa: ONEU. 316 p. [in Ukrainian].
4. Герасименко В. Г. Оцінка туристично-рекреаційного потенціалу регіону. Под ред. В. Г. Герасименко. Одеса: ОНЕУ, 2016. 316 с.
5. Herasymchuk, Z. V., Miroshnychenko, O. V., Onikiienko, V. V. (2002). Malyi ta serednii biznes yak sfera zainiatiosti: metodolohiia, analiz, problemy rozvytku [Small and medium business as a sphere of employment: methodology, analysis, development problems]. Ed. V. V. Onikiienko. Kyiv: UISD. 116 p. [in Ukrainian].
5. Герасимчук З. В., Мірошніченко О. В., Онікієнко В. В. Малий та середній бізнес як сфера зайнятості: методологія, аналіз, проблеми розвитку. За ред. В. В. Онікієнка. К.: УІСД, 2002. 116 с.
6. Hryshyna, N. V., Husarina, N. V., Mandra, O. Ye. (2015). Vid industrialnykh parkiv do klasteryzatsii – innovatsiinyi shliakh rozvytku ekonomiky rehionu [From industrial parks to clustering is an innovative way of developing the region's economy]. *Ekonomika. Finansy. Pravo = Economy. Finances. Right*, № 9/2, P. 11–15 [in Ukrainian].
6. Гришина Н. В., Гусаріна Н. В., Мандра О. Є. Від індустріальних парків до кластеризації – інноваційний шлях розвитку економіки регіону. *Економіка. Фінанси. Право*. 2015. № 9/2. С. 11–15.
7. Hryshyna, N. V., Hryshyna, N. V. (2012). Ekonomiko-ekolohichna zbalansovanist pidpriemnytskoi diialnosti yak peredumova staloho rozvytku rehionu [Economic and ecological balance of
7. Гришина Н. В., Гришина Н. В. Економіко-екологічна збалансованість підприємницької діяльності як передумова сталого розвитку регіону.

- entrepreneurial activity as a prerequisite for sustainable development of the region]. *Ekonomist*, № 6 (308), P. 22–25 [in Ukrainian].
8. Hudz, P. V. (2005). Metodolohichni osnovy doslidzhennia rozvytku kurortno-rekreatsiinoi ekonomiky [Methodological bases of research of development of resort and recreational economy]. Retrieved from: [www.aria.berdyansk.net/departments/conferences/2005/02S](http://www.aria.berdyansk.net/departments/conferences/2005/02S) [in Ukrainian].
9. Hulych, O. I. (2007). Ekolohichno zbalansovanyi rozvytok kurortno-ozdorovchykh terytorii: pytannia teorii i praktyky [Ecologically balanced development of resort and health territories: questions of theory and practice]. Lviv: IRD NANU, 2007 [in Ukrainian].
10. Ermolenko, G. G, Ermolenko, A. G. (2004). Matematicheskoe modelirovanie finansovo-ekonomicheskoi deiatelnosti lokalnogo rekreatcionnogo kompleksa [Mathematical modeling of financial and economic activities of the local recreational complex]. *Uchenye zapiski TNU. Seriya: Ekonomika = Scientific notes of TNU. Series: Economics*. Vol. 17 (56), № 1, P. 21–29 [in Russian].
- Ekonomist*. 2012. № 6 (308). С. 22–25.
8. Гудзь П. В. Методологічні основи дослідження розвитку курортно-рекреаційної економіки. 2005. URL: [www.aria.berdyansk.net/departments/conferences/2005/02S](http://www.aria.berdyansk.net/departments/conferences/2005/02S).
9. Гулич О. І. Екологічно збалансований розвиток курортно-оздоровчих територій: питання теорії і практики. Львів: ІРД НАНУ, 2007.
10. Ермоленко Г. Г, Ермоленко А. Г. Математическое моделирование финансово-экономической деятельности локального рекреационного комплекса. *Ученые записки ТНУ. Серия: Экономика*. Симферополь, 2004. Т. 17 (56), № 1. С. 21–29.

УДК 338.242.2:631.11

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.11

**Юрій І. Данько, Світлана В. Вовчок**

*Сумський національний аграрний університет, Україна*

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
КОНКУРЕНТНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті авторами висвітлено основні методологічні підходи до оцінки ефективності конкурентного розвитку підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби на ринках, викликаній процесами глобалізації міжнародних економічних відносин. Наявність широкого спектру підходів у вітчизняній та закордонній літературі дало можливість сформулювати власне бачення вказаної проблеми. На основі аналізу сформовано базові групи підходів до вимірювання ефективності конкурентного розвитку на основі порівняння показників ефективності, порівняння конкурентних переваг та вимірювання конкурентоспроможності на основі ринкової частки. Було розглянуто інструментарій оцінювання конкурентного розвитку на різних ієрархічних рівнях управління (макрорівень – конкурентоспроможність країни, мезорівень – конкурентоспроможність галузі, мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства). Запропоновано методичний інструментарій, що полягає у побудові матриці стандартизованих значень часткових показників конкурентного розвитку підприємств з метою їх рейтингування за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Розглядаючи конкурентний розвиток з позиції конкурентоспроможності підприємства, встановлено, що його стратегічні пріоритети є взаємопов'язаними та обумовлені цілями яких, прагне досягти підприємство на ринку. Запропоновано приділити увагу траєкторій конкурентного розвитку, підбору методів та інструментів формування системи управління конкурентним розвитком, комплексу стратегічних взаємозв'язків, та ресурсному забезпеченню конкурентного розвитку.*

**Ключові слова:** конкурентний розвиток; підприємство; оцінка ефективності; управління; конкурентоспроможність підприємства.

**Юрий И. Данько, Светлана В. Вовчок**

*Сумской национальной аграрный университет, Украина*

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ  
КОНКУРЕНТНЫМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ**

*В статье авторами рассмотрены основные методологические подходы к оценке эффективности конкурентного развития предприятий в условиях обострения конкурентной борьбы на рынках, вызванной процессами глобализации международных экономических отношений. Наличие широкого спектра подходов в отечественной и зарубежной литературе позволило сформировать свое видение указанной проблемы. На основе анализа сформирован базовые группы подходов к измерению эффективности конкурентного развития на основе сравнения показателей эффективности, сравнение конкурентных преимуществ и измерения конкурентоспособности на основе рыночной доли. Были рассмотрены инструментарию оценки конкурентного развития на различных иерархических уровнях управления (макроуровень – конкурентоспособность страны, мезоуровень – конкурентоспособность отрасли, микроуровень – конкурентоспособность предприятия). Суть предложенного методического инструментария состоит в построении матрицы стандартизованных значений частных показателей конкурентного развития предприятий с целью их рейтингования по интегральному показателю уровня конкурентоспособности каждого отдельного предприятия. Рассматривая конкурентное*



*развитие с позиции конкурентоспособности предприятия, установлено, что его стратегические приоритеты являются взаимосвязанными и обусловлены целями которых стремится достичь предприятие на рынке. Предложено уделить внимание траекторий конкурентного развития, подбору методов и инструментов формирования системы управления конкурентным развитием, комплексу стратегических взаимосвязей и ресурсному обеспечению конкурентного развития.*

*Ключевые слова:* конкурентное развитие; предприятие; оценка эффективности; управления; конкурентоспособность предприятия.

**Yuriy I. Danko, Svitlana V. Vovchok**

*Sumy National Agrarian University, Ukraine*

#### **METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR EVALUATION OF MANAGEMENT EFFICIENCY OF ENTERPRISES COMPETITIVE DEVELOPMENT**

*In the article the authors highlight the main methodological approaches to assessing the effectiveness of competitive development of enterprises in the face of intensifying competition in the markets caused by the processes of globalization of international economic relations. The presence of a wide range of approaches in domestic and foreign literature made it possible to form their own vision of this problem. Based on the analysis, basic groups of approaches to measuring the effectiveness of competitive development are formed on the basis of comparison of efficiency indicators, comparison of competitive advantages and measurement of competitiveness on the basis of market share. The tools for assessing competitive development at different hierarchical levels of management were considered (macro-level – the competitiveness of the country, meso-level – the competitiveness of the industry, micro-level – the competitiveness of the enterprise). Methodological tools are proposed, which consists in building a matrix of standardized values of partial indicators of competitive development of enterprises in order to rank them according to the integrated indicator of the level of competitiveness of each individual enterprise. Considering the competitive development from the standpoint of the competitiveness of the enterprise, it is established that its strategic priorities are interrelated and determined by the goals of which the company seeks to achieve in the market. It is proposed to pay attention to the trajectories of competitive development, selection of methods and tools for forming a system of competitive development management, a set of strategic relationships, and resource provision of competitive development.*

*Keywords:* competitive development; enterprise; efficiency assessment; management; enterprise competitiveness.

**Постановка проблеми.** Глобалізація міжнародних відносин та лібералізація національних економічних систем призвели до загострення конкурентної боротьби на міжнародних ринках. З кожним роком, спостерігається активізація цього процесу, що змушує підприємства знаходитися в стадії перманентного пошуку цільових груп споживачів та засобів впливу на них. Перенасичення інформаційного простору потоками даних про продукти і товари зменшують ефективність традиційних методів забезпечення конкурентоспроможності та спонукають до побудови більш ефективних систем, оснований на гнучкості та мобільності взаємодії між виробником та споживачем. Тобто, суб'єкт господарювання, націлений на утримання довгострокових переваг має не просто забезпечити власну конкурентоспроможність, а перебувати в процесі конкурентного розвитку.

Враховуючи той факт, що поняття конкурентного розвитку не має чіткого визначення в економічній теорії, в рамках нашого дослідження під цим явищем будемо розуміти здатність успішно протистояти конкуренції в довгостроковій перспективі на стратегічних засадах. В

такому сенсі конкурентний розвиток з одного боку, розглядається як здатність продавати продукцію, яка відповідає, в першу чергу, вимогам попиту (за ціною, якістю, кількістю), а з іншого боку - забезпечує ефективність управління підприємством на основі використання конкурентних переваг.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** В процесі еволюції наукової думки до питання ефективності управління конкурентоспроможністю підприємства неодноразово поверталися такі вчені як П. Врайт, Ф. Котлер, П. Кругман, М. Обстфельд, М. Портер, С. Сагір, Л. Скотт, А. Стрікленд, А. Томпсон та багато інших закордонних та вітчизняних науковців. Проте, дослідження вказаної проблематики в контексті управління конкурентним розвитком залишається відкритим і вимагає додаткового обґрунтування методологічних засад.

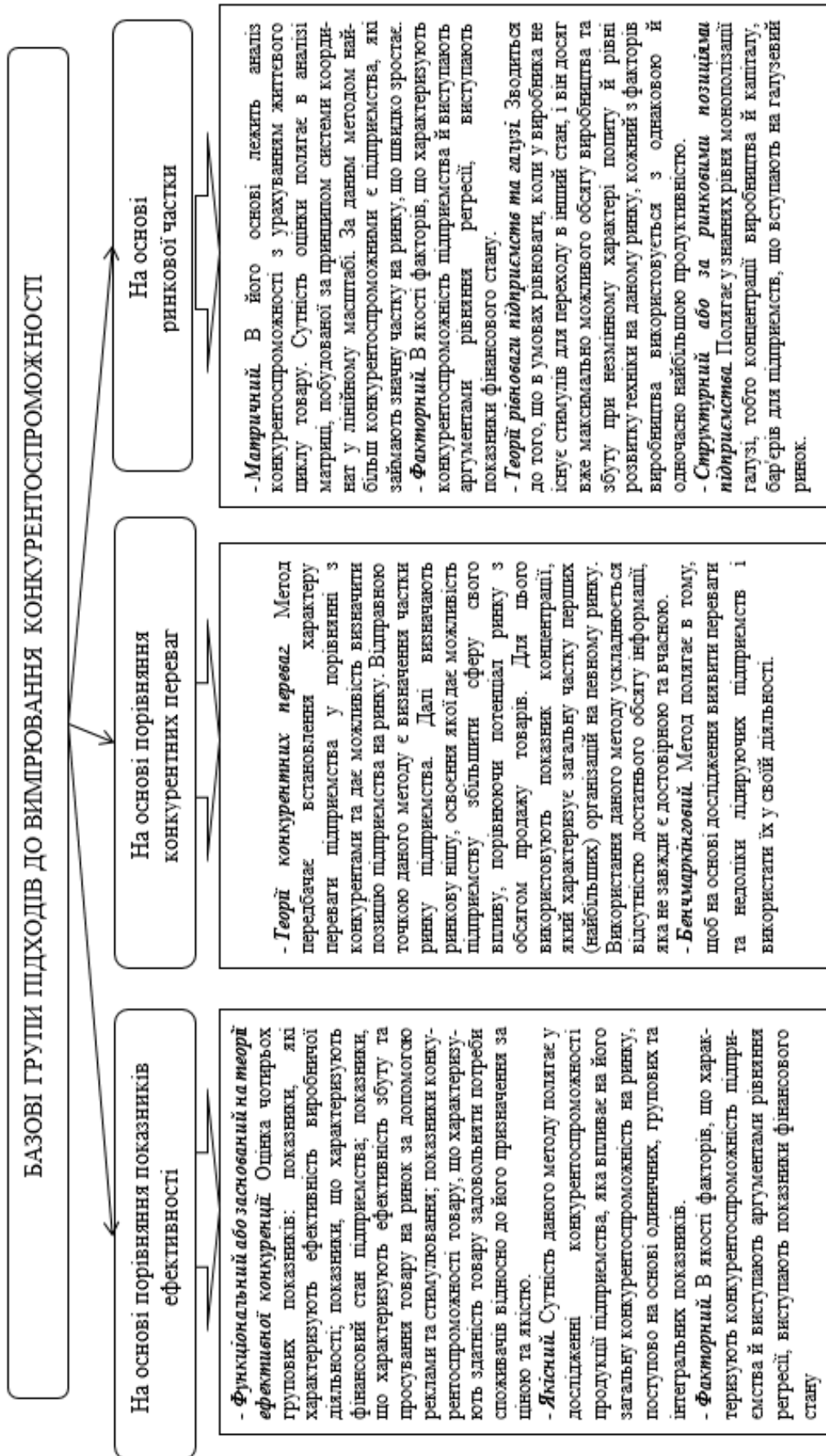
**Метою даної статті** є обґрунтування методологічних засад оцінки ефективності управління конкурентним розвитком підприємств. Для досягнення мети дослідження було визначено ряд проміжних завдань, серед яких узагальнення базових груп підходів до вимірювання конкурентоспроможності, формування інструментарію оцінювання конкурентного розвитку підприємств, на прикладі молокопереробної галузі.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентний розвиток, як базова філософія розвитку підприємства, має базуватися на системі чітких визначників його ефективності. Проте, формування такої системи є вкрай важким, враховуючи широкий спектр існуючих підходів. На думку С. Сагіра [1], який у своїх дослідженнях представляє огляд різних підходів до оцінювання ефективності конкурентного розвитку, вимірювання конкурентоспроможності базується на широкому спектрі теорій та за різноманітними сутнісними аспектами, що створює підґрунтя для існування певної розбіжності та неоднозначності у порівнянні. Широке коло представлених теорій варіює від стратегічних підходів до управління на рівні підприємства чи бізнес-підрозділу (наприклад, теорії А. Томпсона та А. Стрікленда [2], П. Врайта [3]) до підходів на рівні міжнародної економіки, які зосереджують свою увагу на порівнянні конкурентних результатів за країнами (наприклад, П. Кругман та М. Обстфельд [4], Е. Сігел [5]). На думку М. Портера [6, 7], стійкі конкурентні переваги є основним джерелом для отримання вищої за середню ефективності в довгостроковій перспективі. Конкурентоспроможність харчової промисловості визначається як стійка здатність досягати та підтримувати частку на внутрішньому та експортному ринках.

Оскільки конкурентоспроможність – це широке поняття, і немає загальної згоди серед думок науковців, щодо того, як точно її виміряти, ідентифікація виявлених результатів, на наш погляд, здебільшого характеризується такими основними підходами: вимірювання конкурентоспроможності на основі порівняння показників ефективності, вимірювання конкурентоспроможності на основі порівняння конкурентних переваг та вимірювання конкурентоспроможності на основі ринкової частки (рис. 1).

Функціональний або заснований на теорії ефективної конкуренції. Зазначений підхід до оцінювання конкурентоспроможності враховує найбільш впливові показники ефективності всі діяльності підприємства, що дозволяє швидко сформулювати адекватне уявлення про стан підприємства на галузевому або експортному ринках [8].

Якісний. Представлений метод передбачає оцінювання рівня конкурентоспроможності як інтегрального результату широкого кола чинників, серед яких: ціна, продукт, збутові канали, рівень реалізації, потенціал управлінських структур, персонал тощо. В той же час, необхідно зазначити, що аналізування рівня конкурентоспроможності продукції є недостатнім для формулювання остаточного висновку про рівень конкурентоспроможності підприємства в цілому [9].



Джерело: систематизовано за [20].  
 Рис. 1. Базові групи підходів до вимірювання конкурентного розвитку

Факторний. В якості факторів обираються такі показники фінансового стану: коефіцієнти швидкої ліквідності, оборотності активів, співвідношення власних та залучених коштів, маневреності власного капіталу, платоспроможності, рентабельності власного капіталу. Такий метод передбачає використання інтегрованих показників конкурентоспроможності, що дозволяє здійснювати порівняльне оцінювання.

Матричний метод розроблено Бостонською консалтинговою групою. Відповідно до зазначеного методу найбільш конкурентоспроможним вважаються підприємства, які займають найбільшу частку ринку, при цьому така частка має швидко зростати. Відсутність надійної інформації щодо обсягів реалізації товарів ускладнює застосування цього методу [10].

Теорії рівноваги підприємств та галузі. Базується на тому, що в умовах ринкової рівноваги, коли у виробника відсутні стимули для переходу в інший стан, і виробник вже досяг максимально можливого обсягу виробництва та збуту своєї продукції при незмінному характері попиту та незмінному рівні розвитку техніки на ринку, кожний з факторів виробництва застосовується з однаковою і одночасно найбільшою продуктивністю [11].

Структурний або за ринковими позиціями підприємства. До головних перешкод на шляху нових конкурентів слід віднести економічність великомасштабного виробництва, рівень диференціації продукції, переваги у витратах, розміри капіталу, необхідного для організації ефективного виробництва [9].

Таким чином, розглянуті підходи кардинально різняться за своїм сутнісним змістом та методикою формування показників конкурентоспроможності, а їх застосування може бути доцільним залежно від досліджуваного об'єкта та специфіки галузі.

Враховуючи те, що оцінювання конкурентоспроможності можна здійснювати на різних рівнях (макрорівень – конкурентоспроможність країни, мезорівень – конкурентоспроможність галузі, мікрорівень – конкурентоспроможність підприємства) доцільним, на наш погляд, стає розгляд інструментарію оцінювання конкурентоспроможності на всіх зазначених рівнях з урахуванням специфічних особливостей молокопереробної галузі. Так, у роботі Дж. Вджандса [12] сировина, а також продукти переробки включені до оцінка конкурентоспроможності харчової промисловості. А, наприклад, торгівля сировиною розглядається як визначальний фактор конкурентоспроможності для переробної галузі [13], що є достатньо актуальним для визначення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі.

Розглянемо більш детально методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності на трьох виокремлених нами рівнях.

1. Макрорівень – оцінювання конкурентоспроможності виробництва молочної продукції через експортний потенціал країни. Частка експорту на світовому ринку є прямим показником ефективності, яка відображає результат міжнародного конкурентного процесу. Особливістю вимірювання зазначеного показника є те, що зростання вимірюється як зміна, а не річний темп приросту між двома періодами. Це пов'язано з тим, що темп зростання частки ринку між двома періодами не відображатиме справжню картину світового ринку, оскільки дрібні експортери можуть мати значні темпи зростання, але залишаються при цьому невеликими експортерами. І навпаки, навіть при невеликому темпі зростання, великі експортери матимуть більший вплив на ринок. Визначення цього показника відображає сильну взаємозалежність між експортом різних країн. Математично дана формула має наступну формалізацію:

$$GES_{ict} = MS_{ist_1} - MS_{ict_2}, \quad (1)$$

де  $GES_{ict}$  – зростання частки експорту на світовому ринку для молокопереробної промисловості  $i$  для країни за період  $t_1$  і  $t_2$ ;

$MS_{ist}$  – частка експорту на світовому ринку молокопереробної промисловості для країни  $s$  у період  $t$ ;

$s$  – обрана для дослідження країна;

$i$  – обрана для дослідження галузь (в нашому випадку молокопереробна);

$t$  – обраний для дослідження період.

$$MS_{ist} = \frac{X_{ict}}{X_{iwt}} \quad (2)$$

де  $X_{ict}$  – експортна вартість галузі країни  $s$  у період  $t$ .

$X_{iwt}$  – експортна вартість (в цілому) за період  $t$ .

Крім зростання частки експорту на світовому ринку також розраховується відносне значення галузі в загальній торгівлі. Даний показник, як правило, вимірюється через виявлення порівняльної переваги (RCA), яка також називається індекс спеціалізації [13–15].

Індекс відносної експортної переваги розраховується за наступною формулою:

$$RXA_{ict} = \frac{X_{ict}/X_{iwt}}{XT_{ct}/XT_{wt}} \quad (3)$$

де  $RXA_{ict}$  – індекс відносної експортної переваги для галузі  $i$ , країни  $s$  за період  $t$ ;

$X_{ict}$  – експортна вартість галузі країни  $s$  у період  $t$ ;

$XT_{ct}$  – загальна експортна вартість усіх галузей промисловості країни  $s$  за період  $t$ ;

$XT_{wt}$  – загальна експортна вартість усіх галузей у період  $t$ .

Загальна вартість експорту всіх галузей промисловості з однієї країни становить загальну суму всього експорту: в нашому випадку галузі виробництва молока та молокопереробної галузі. Слід відмітити, що потенційно реекспорт може свідчити про високу конкурентоспроможність однієї із зазначених галузей.

Якщо індекс відносної експортної переваги (RXA) нижче 1, це означає відсутність експортної переваги, значення RXA більше 1 – вказує на експортну перевагу, оскільки екпортується порівняно більший обсяг продукції, ніж в середньому по світу. Фактично це вказує на експортну спрямованість галузі та, отже, орієнтацію на зовнішню торгівлю.

Протилежним індексу відносної переваги експорту є індекс відносної переваги імпорту:

$$RMA_{ict} = \frac{M_{ict}/M_{iwt}}{MT_{ct}/MT_{wt}} \quad (4)$$

де  $RMA_{ict}$  – індекс відносної імпортової переваги для галузі  $i$ , країни  $s$  за період  $t$ ;

$M_{ict}$  – імпортна вартість галузі країни  $s$  у період  $t$ ;

$MT_{ct}$  – загальна імпортна вартість усіх галузей промисловості країни  $s$  за період  $t$ ;

$MT_{wt}$  – загальна імпортна вартість усіх галузей у період  $t$ .

Інтерпретація індексу відносної переваги імпорту відрізняється від інтерпретації індексу відносної переваги імпорту. Значення нижче одиниці показує, що країна імпортує менше, ніж у середньому імпортується по світу, і може бути враховано як конкурентну перевагу; значення вище одиниці вказує на відносно вищий рівень імпорту.

Індекс відносної торгової переваги визначається як різниця між  $RXA$  та  $RMA$ , що представлено у формулі (5) [16].

$$RTA_{ict} = RXA_{ict} - RMA_{ict}, \quad (5)$$

Позитивне значення індексу відносної торгової переваги свідчить про конкурентну перевагу: експорт перевищує імпорт.

Негативне значення вказує на присутність конкурентних недоліків [16].

Перевагою цих індексів є простота розрахунку показників на основі доступних даних. Слід відмітити, що в якості метрики оцінювання конкурентоспроможності виробництва молочної продукції через експортний потенціал країни, доцільно використовувати абсолютне зростання між двома періодами за показником відносної торгової переваги, оскільки цей індекс узагальнює розвиток експорту та імпорту [17]. Позитивне зростання свідчить про збільшення внутрішньої пропозиції аналізованої галузі, тобто галузь набуває конкурентоспроможності порівняно з іншими країнами.

Крім представлених вище показників, також можливими у використанні при оцінюванні конкурентоспроможності виробництва молочної продукції на макrorівні є коефіцієнт, що виражає співвідношення між імпортом та експортом тієї чи іншої країни, або внутрішньогалузевий торговий індекс Грубеля-Лойда. Для розрахунку цього індексу використовуються дані національних рахунків, які включають лише вітчизняне виробництво.

2. Мезорівень – оцінювання конкурентоспроможності виробництва молочної продукції через економічні індикатори.

Слід відмітити, що створення доданої вартості є важливим економічним індикатором. Це, в першу чергу, пов'язано з промисловим динамізмом. Загальна додана вартість базується не тільки на праці, як факторі виробництва, а й на таких факторах виробництва як капітал і земля [13]. Реальний товарообіг молокопереробної галузі слід використовувати як доповнення до доданої вартості. Приймаючи за базу щорічний приріст товарообігу, можливим стає порівняння за рівнем конкурентоспроможності, невілюючи різницю у паритеті купівельної спроможності між країнами.

Для отримання реального товарообігу номінальний товарообіг корегується індексом споживчих цін за формулою (6).

$$RTO_{ict} = \frac{TO_{ict}}{CP_{ct}}. \quad (6)$$

де  $RTO_{ict}$  – реальний товарообіг для молокопереробної промисловості у країні  $c$  за період  $t$ ;

$TO_{ict}$  – номінальний товарообіг для молокопереробної промисловості у країні  $c$  за період  $t$ ;

$CP_{ct}$  – показник споживчих цін для країни  $c$  у період  $t$ .

Важливість конкретної підгалузі визначається часткою її обороту в продуктах харчової промисловості. Зростання частки відображає конкурентні переваги, які формують потенціал для галузі у вигляді можливості залучення ресурсів для виробництва такої продукції. Такий підхід до оцінювання відображає конкуренцію за виробничими факторами (робоча сила та / або капітал) між різними галузями всередині країни.

Як правило, для порівняння використовується харчова промисловість як підгалузь переробної промисловості (в нашому випадку, молокопереробна промисловість у порівнянні з харчовою промисловістю в цілому). Частка реальної доданої вартості у загальному обсязі виробництва показує частку обороту молокопереробної галузі в харчовій промисловості.

Позитивне зростання показує кращі за середні показники, ніж в цілому по харчовій промисловості. Нижче наведено формулу для розрахунку:

$$SRTO_{ict} = \frac{RTO_{ict}}{RTO_{met}}, \quad (7)$$

де  $SRTO_{ict}$  – частка реальної доданої вартості / обороту для молокопереробної галузі у загальному обсязі виробництва промисловості ( $m$ ) в країні  $c$  за період  $t$ ;

$m$  – харчова промисловість в цілому.

Продуктивність праці також впливає на ринкові ціни, а отже і на рівень конкурентоспроможності. Продуктивність праці часто розглядається як вирішальний фактор, що визначає конкурентоспроможність. Продуктивність праці - це реальна додана вартість (або товарообіг), поділений на кількість працівників. Даний показник не можна порівнювати між країнами через різний рівень паритету купівельної спроможності. В той же час, відносний показник темпів зростання продуктивності праці, є універсальним у порівнянні показників продуктивності праці навіть між різними країнами (формула 8).

$$RLP_{ict} = \frac{RTO_{ict}}{E_{ict}}. \quad (8)$$

де  $RLP_{ict}$  – реальна продуктивність праці для промисловості в країні  $c$  за період  $t$ ;

$m$  – кількість працівників у галузі в країні  $c$  за період  $t$ .

3. Мікрорівень – оцінювання конкурентоспроможності виробництва молочної продукції на рівні підприємства.

На думку М. Портера, стійкі конкурентні переваги є основним джерелом для отримання рівня ефективності вищого за середній показник в довгостроковій перспективі [7]. Відповідно до цієї думки, конкурентоспроможність підприємств молокопереробної галузі визначається як стійка здатність досягати вигідного приросту і відповідної частки ринку на внутрішньому та експортному ринках.

Щорічні темпи приросту (крім частки ринку на світовому ринку та відносного індексу торгової переваги) між двома періодами використовуються як надійні показники. Високі темпи зростання свідчать про високі результати.

Більшість [8, 9, 18, 19] сходяться у думці, що, методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств базується на аналізованні часткових показників, об'єднаних в наступні групи:

1) груповий показник ефективності виробничої діяльності, який може включати:

- показники управління виробничим процесом;
- показники економічності виробничих витрат;
- показники раціональної експлуатації основних засобів виробництва;
- показники досконалості технології виготовлення продукції;
- показники організації праці на підприємстві.

2) груповий показник фінансового стану підприємства, який може включати:

- коефіцієнти автономії;
- коефіцієнти платоспроможності;
- коефіцієнти абсолютної ліквідності;
- коефіцієнти оборотності обігових коштів.

3) груповий показник ефективності управління збутом та просуванням продукції:

- коефіцієнт рентабельності продажу;
- коефіцієнт рекламної ефективності;

- показник ефективності- засобів стимулювання збуту.

Особливістю інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств є необхідність у зведенні часткових показників до групових критеріїв, та, як наслідок, розрахунок інтегрального показника.

Існує декілька підходів до розрахунку інтегрального показника. Перший підхід полягає у визначенні за середньозваженої арифметичної з урахуванням коефіцієнтів вагомості. Недоліком такого підходу є суб'єктивність експертного опитування для визначення коефіцієнтів вагомості. Другий підхід полягає у застосуванні в якості інтегруючої змінної середньої геометричної зваженою, коефіцієнти вагомості при цьому визначаються за методикою методом попарних порівнянь.

На нашу думку, порівняння показників та розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі стає можливим тільки за умови зведення всіх часткових показників до єдиної системи порівняння. Для порівняння різних шкал значень використовують процедуру стандартизації (Z-перетворення) формулами (9)–(11):

$$\bar{X} = \sum \frac{X_i}{n}, \quad (9)$$

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n}}, \quad (10)$$

$$Z_i = \frac{X_i - \bar{X}}{S}, \quad (11)$$

де  $X_i$  – значення  $i$ -того показника конкурентоспроможності підприємства молокопереробної галузі;

$\bar{X}$  – середнє арифметичне значення  $i$ -того показника конкурентоспроможності підприємства молокопереробної галузі;

$S$  – стандартне відхилення  $i$ -того показника;

$Z_i$  – стандартизоване значення  $i$ -того показника конкурентоспроможності підприємства молокопереробної галузі.

В результаті цього всі стандартизовані змінні матимуть однаковий масштаб для порівняння. Крім того, середні дисперсійні значення можуть бути розраховані як показник загальної конкурентоспроможності. У цьому випадку неявне припущення полягає в тому, що всі показники мають однакову вагу або важливість.

На рис. 2 представлено методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі. Застосування поданого інструментарію полягає у побудова матриці стандартизованих значень часткових показників конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі з метою їх рейтингування за інтегральним показником рівня конкурентоспроможності кожного окремого підприємства. Далі всі часткові показники конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі класифікуються на стимулятори та де стимулятори за ознакою позитивного або негативного впливу на загальний рівень конкурентоспроможності. Часткові показники, що здійснюють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі відносять до стимуляторів, а показники, що здійснюють негативний вплив – до дестимуляторів.



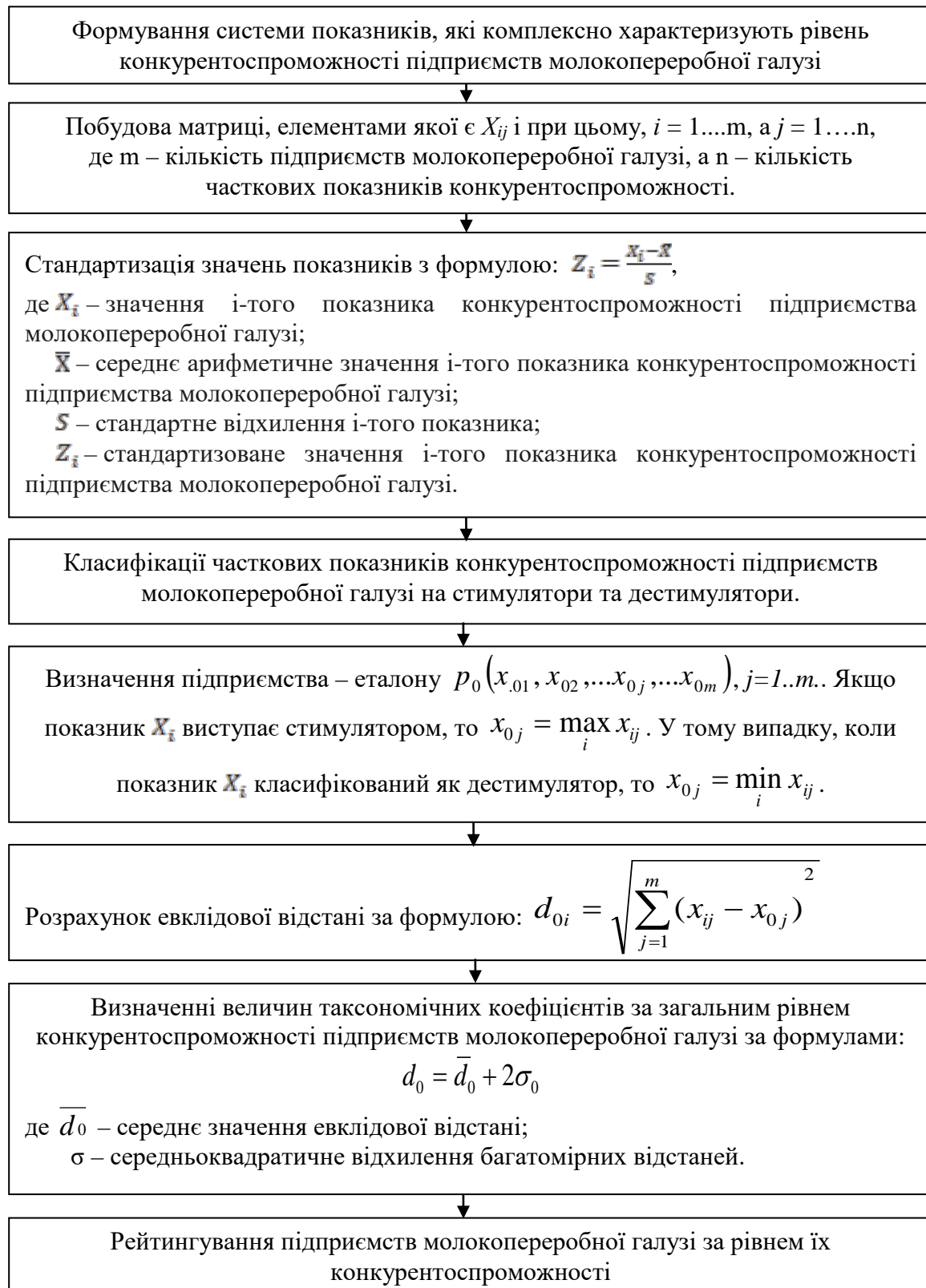


Рис. 2. Методичний інструментарій оцінювання конкурентного розвитку підприємств молокопереробної галузі

Побудова крапки еталону  $p_0(x_{01}, x_{02}, \dots, x_{0j}, \dots, x_{0m})$ ,  $j=1..m$  відбувається наступним чином: якщо показник  $x_i$  є стимулятором, то йому привласнюється максимальне значення, у випадку, коли показник  $x_i$  здійснює негативний вплив на загальний рівень конкурентоспроможності, тобто є дестимулятором, йому привласнюється мінімальне значення. Такий підхід дозволяє умовно визначити підприємство-еталон, яке має найкращі значення з позиції часткових показників конкурентоспроможності за значенням параметрів стандартизованих даних.

Після визначення підприємства-еталону, здійснюється розрахунок таксономічного коефіцієнту на основі визначення евклідової відстані між окремими значеннями показників стимуляторів та дестимуляторів та підприємством-еталоном.

Розрахунок евклідової відстані здійснюється за формулою (12).

$$d_{0i} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (x_{ij} - x_{0j})^2} \quad (12)$$

Визначенні величин таксономічних коефіцієнтів за загальним рівнем конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі здійснюється за формулами (13)–(16):

$$K_i = 1 - \frac{d_{0i}}{d_0} \quad (13)$$

$$d_0 = \bar{d}_0 + 2\sigma_0 \quad (14)$$

$$\bar{d}_0 = \frac{\sum_{i=1}^n d_{0i}}{n} \quad (15)$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (d_{0i} - \bar{d}_0)^2}{n}} \quad (16)$$

де  $\bar{d}_0$  – середнє значення евклідової відстані;

$\sigma$  – середньоквадратичне відхилення багатомірних відстаней

Отже, значення таксономічних коефіцієнтів рівня конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі може приймати значення від 0 до 1. Слід зазначити, що чим ближчим є значення коефіцієнту до 1, тим більш високий рівень конкурентоспроможності має підприємство. Такий підхід дозволить не тільки визначити власну конкурентну позицію, а і сформулювати представлення про рівень конкурентоспроможності найближчих конкурентів.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Розглядаючи конкурентний розвиток з позиції конкурентоспроможності підприємства, встановлено, що його стратегічні пріоритети є взаємопов'язаними та обумовлені цілями яких, прагне досягти підприємство на ринку. Відповідно в цьому контексті необхідно приділити увагу траєкторій конкурентного розвитку, підбору методів та інструментів формування системи управління конкурентним

розвитком, комплексу стратегічних взаємозв'язків, та ресурсному забезпеченню конкурентного розвитку. При цьому вибір стратегічних напрямів конкурентного розвитку здійснюється на основі врахування та імплементації процесів конфігурації і реконфігурації потенціалу підприємства.

Відповідно методологічна основа системи управління конкурентним розвитком підприємства знаходиться в площині взаємодії трьох складових, кожній з яких відведена окрема функція в забезпеченні ефективності та досягненні кінцевих цілей. Тобто, система управління конкурентним розвитком розглядається як суспільно-управлінське явище, що знаходиться на перетині таких складових як системний підхід, конкурентний розвиток та стратегічний менеджмент підприємства. Раціональне поєднання та оптимальне використання вказаних блоків, за умови формування системи взаємозв'язків між ними, забезпечить отримання синергетичного ефекту в довгостроковій перспективі.

### References

### Література

1. Sagheer, S., Yadav, S. S., Deshmukh, S. G. (2009). Developing a conceptual framework for assessing competitiveness of India's agrifood chain. *International Journal of Emerging Markets*, 4: 137–159.
2. Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2003). *Strategic management. Concepts and Cases*, McGraw Hill, New York.
3. Wright, P. L., Kroll, M. J., Parnell, J. A. (1998). *Strategic management: concepts and cases*. Prentice Hall.
4. Krugman, P. R. and Obstfeld, M. (2006). *International Economics: Theory and Policy* Pearson/Addison-Wesley, Boston.
5. Siggel, E. (2006). International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6: 137–159.
6. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* The Free Press, New York.
7. Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*, The MacMillan Press Ltd, London.
8. Drahan, O. I. (2006). *Upravlinnyya konkurentospromozhnistyuu pidpryyemstv: teoretychni aspekty* [Management of enterprise competitiveness: theoretical aspects]. Kyiv. 144 p. [in Russian].
9. Azoyev, G. L. (1996). *Konkurentsya: analiz, strategiya i praktika* [Competition: Analysis, Strategy and Practice]. Moscow: Tsentr ekonomiki i marketinga, 208 p. [in Russian].
1. Sagheer S., Yadav S., Deshmukh S. Developing a conceptual framework for assessing competitiveness of India's agrifood chain. *International Journal of Emerging Markets*. 2009. 4: 137–159.
2. Thompson A., Strickland A. *Strategic management. Concepts and Cases*, McGraw Hill, New York. 2003.
3. Wright P. L., Kroll M. J., Parnell J. A. *Strategic management: concepts and cases*. Prentice Hall. 1998.
4. Krugman P., Obstfeld M. *International Economics: Theory and Policy* Pearson/Addison-Wesley, Boston. 2006.
5. Siggel E. International competitiveness and comparative advantage: a survey and a proposal for measurement. *Journal of Industry, Competition and Trade*. 2006. 6: 137–159.
6. Porter M. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* The Free Press, New York. 1980.
7. Porter M. *The competitive advantage of nations*, The MacMillan Press Ltd, London. 1990.
8. Драган О. І. *Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти: моногр.* Київ: ДАКККіМ, 2006. 144 с.
9. Азоев Г. Л. *Конкуренция: анализ, стратегия и практика.* М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.

10. Khrutskiy, V. Ye., Korneyeva, I. V. (2005). *Sovremenny marketing [Modern marketing]*. Moscow: Finansy i statistika. 270 p. [in Russian].
11. Kotler, P., Armstrong, G. (2001). *Marketing in a changing. Understanding Business: Processes*. 69 p.
12. Wijnands, J. H. M., van der Meulen, B. M. J., Poppe, K. J. (2007) *Competitiveness of the European Food Industry: an economic and legal assessment*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg. 328 p.
13. Wijnands, J. H. M., Bremmers, H. J., van der Meulen, B. M. J., Poppe, K. J. (2008). An economic and legal assessment of the EU food industry's competitiveness. *Agribusiness*, 24: 417–439. doi: 10.1002/agr.20167.
14. Fertő, I., Hubbard, L. J. (2003). Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri–Food Sectors. *The World Economy*, 26: 247–259.
15. Latruffe, L. (2010). Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and AgriFood Sectors. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, No. 30, OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>.
16. Scott, L., Vollrath, T. (1992). *Global Competitive Advantages and Overall Bilateral Complementarity in Agriculture: A Statistical Review*, Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, Washington.
17. Frohberg, K., Hartmann, M. (1997). *Comparing measures of competitiveness*, Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe. Halle.
18. Yatskovyy, D. V. (2013). Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen = Bulletin of socio-economic research*, 4(51): 183–188 [in Ukrainian].
19. Feshchur, R. V., Lebid, T. V., Samulyak, V. Yu. (2010). *Metody otsinyuvannya*
10. Хруцкий В. Е., Корнеева И. В. *Современный маркетинг*. М.: Финансы и статистика, 2004. 270 с.
11. Kotler P., Armstrong G. *Marketing in a changing. Understanding Business: Processes*. 2001. 69 p.
12. Wijnands J. H. M., van der Meulen B. M. J., Poppe K. J. *Competitiveness of the European Food Industry: an economic and legal assessment*. Office for Official Publications of the European Communities, Luxemburg. 2007. 328 p.
13. Wijnands J. H. M., Bremmers H. J., van der Meulen B. M. J. and Poppe K. J. *An economic and legal assessment of the EU food industry's competitiveness*. *Agribusiness*. 2008. 24: 417–439. doi: 10.1002/agr.20167.
14. Fertő I. and Hubbard L. J. *Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri–Food Sectors*. *The World Economy*. 2003. 26: 247–259.
15. Latruffe L. *Competitiveness, Productivity and Efficiency in the Agricultural and AgriFood Sectors*. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*. 2010. No. 30. OECD Publishing, Paris. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5km91nkdt6d6-en>.
16. Scott L. and Vollrath T. *Global Competitive Advantages and Overall Bilateral Complementarity in Agriculture: A Statistical Review*. Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, Washington. 1992.
17. Frohberg K. and Hartmann M. *Comparing measures of competitiveness*. Institute of Agricultural Development in Central and Eastern Europe, Halle. 1997.
18. Яцковий Д. В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С. 183–188.
19. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. *Методи оцінювання*

- |  |  |
|--|--|
| konkurentospromozhnosti pidpryyemstv [Methods for assessing the competitiveness of enterprises]. <i>Naukovyy visnyk Volynskoho natsionalnoh o universytetu imeni Lesi Ukrayinky = Scientific Bulletin of Volyn National University named after Lesya Ukrainka</i> , 4: 27–32 [in Ukrainian]. | конкурентоспроможності підприємств. <i>Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки</i> . 2010. № 4. С. 27–32. |
| 20. Stasiukova K. V. (2019). Napriamy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpryyemstv miasnoi promyslovosti: dysertatsiia [Directions for increasing the competitiveness of meat industry enterprises: dissertation]. Odesa. 198 p. [in Ukrainian].                                      | 20. Стасюкова К. В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості: дисертація. Одеса, 2019. 198 с.             |

УДК 005.519.6:338.486.3-025.27.27=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.12

**Olena M. Nifatova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**MANAGING INNOVATIVE CLUSTER DEVELOPMENT OF TOURISM  
ENTREPRENEURSHIP: SPECIFICS AND TRENDS**

*The article discusses the contemporary issues related to the specifics of managing the innovative development of cluster entrepreneurship in the tourism sector. High dynamism of the external environment, rapidly growing consumer market demands for the quality of goods and services, intensified competition and a range of other factors urge local governments to make effective management decisions aimed at supporting further development of tourism business clusters that have to rely on compliance and well-reasoned application of methods, principles and functions of strategic management based on modern economic and mathematical modeling toolkit. The study presents the results of research on managing innovative cluster development of tourism entrepreneurship along with providing step-by-step assessment of innovation environment and exploring the sources of possible barriers to transformation processes. In addition, the intensity of transformation dynamics has been measured. The findings suggest an algorithm to run the diagnostics for the sensitivity of tourism companies within integrated clusters to innovative transformations. It is argued that the management framework, with innovative cluster development pattern of tourism entrepreneurship as its structural element, is capable to ensure integrated congruence of interests of all market actors, non-for-profit institutions and consumers, which allows to develop and implement effective policies for tourism and recreational services sector, subject to availability of appropriate management structures, powers and levers of influence. A conclusion is made that the primary function in managing the innovative cluster development of tourism entrepreneurship is the ability to balance the interests of various regional market actors and implement the strategic socioeconomic priorities of the tourism and recreation services sector in the context of sustainable development.*

**Keywords:** *managing transformation in tourism companies; managing innovative cluster development of tourism entrepreneurship; innovation potential; tourism entrepreneurship.*

**Олена М. Ніфатова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ КЛАСТЕРНИМ РОЗВИТКОМ ТУРИСТИЧНОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА: ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ**

*Статтю присвячено дослідженню актуальних питань, пов'язаних зі специфікою управління інноваційним розвитком кластерного підприємництва в галузі туризму. Висока динамічність зовнішнього середовища, постійно зростаючі вимоги споживчого ринку щодо якості товарів і послуг, конкурентна боротьба та інші фактори вимагають від органів самоврядування прийняття ефективних управлінських рішень, спрямованих на підтримку процесів подальшого розвитку кластерного туристичного підприємництва, що мають ґрунтуватися на дотриманні й виваженому використанні системи інструментів, принципів і функцій стратегічного управління на основі сучасного інструментарію економіко-математичного моделювання. У статті викладено результати досліджень у сфері управління інноваційним кластерним розвитком туристичного підприємництва, проаналізовано етапи діагностики сприятливості інноваційного середовища, досліджено джерела появи ускладнень трансформаційних процесів, та динаміку їх інтенсивності, запропоновано алгоритм діагностики сприятливості передумов інноваційних трансформацій туристичного підприємництва з використанням кластерної інтеграційної*

структури. Доведено, що система управління, складовим механізмом якої є інноваційний кластерний розвиток туристичного підприємництва, здатна забезпечувати інтегральне узгодження інтересів суб'єктів ринку, некомерційних установ і споживачів, що дає можливість розробляти і реалізувати ефективну політику розвитку туристично-рекреаційного комплексу, за наявності необхідних управлінських структур, повноважень та важелів впливу. Визначено, що основним призначенням інструментарію в управлінні інноваційним кластерним розвитком туристичного підприємництва є здатність збалансувати інтереси різних суб'єктів регіонального ринку і реалізувати пріоритети соціально-економічної системи туристично-рекреаційного комплексу в контексті сталого розвитку.

**Ключові слова:** управління трансформацією туристичних підприємств; управління інноваційним кластерним розвитком туристичного підприємництва; інноваційний потенціал; туристичне підприємництво.

**Елена М. Нифатова**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина  
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ КЛАСТЕРНЫМ РАЗВИТИЕМ  
ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА:  
ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ**

Статья посвящена исследованию актуальных вопросов, связанных со спецификой управления инновационным развитием кластерного предпринимательства в сфере туризма. Высокая динамичность внешней среды, постоянно растущие требования потребительского рынка относительно качества товаров и услуг, конкурентная борьба и другие факторы требуют от органов самоуправления принятия эффективных управленческих решений, направленных на поддержку процессов дальнейшего развития кластерного туристического предпринимательства, которые должны основываться на соблюдении и взвешенном использовании системы инструментов, принципов и функций стратегического управления на основе современного инструментария экономико-математического моделирования. В статье изложены результаты исследований в области управления инновационным кластерным развитием туристического предпринимательства, проанализированы этапы диагностики благоприятности инновационной среды, исследованы источники появления осложнений трансформационных процессов, и динамика их интенсивности, предложен алгоритм диагностики благоприятности предпосылок инновационных трансформаций туристического предпринимательства с использованием кластерной интеграционной структуры. Доказано, что система управления, составляющим механизмом которой является инновационное кластерное развитие туристического предпринимательства, способна обеспечивать интегральное согласование интересов субъектов рынка, некоммерческих учреждений и потребителей, что даёт возможность разрабатывать и реализовать эффективную политику развития туристско-рекреационного комплекса, при наличии необходимых управленческих структур, полномочий и рычагов влияния. Определено, что основным назначением инструментария в управлении инновационным кластерным развитием туристического предпринимательства является способность сбалансировать интересы различных субъектов регионального рынка и реализовать приоритеты социально-экономической системы туристско-рекреационного комплекса в контексте устойчивого развития.

**Ключевые слова:** управление трансформацией туристических предприятий; управление инновационным кластерным развитием туристического предпринимательства; инновационный потенциал; туристическое предпринимательство.

**Problem statement.** The creation and implementation of innovative products in the field of tourism business causes significant changes in enterprises, which are related to both internal structural subsystems and features of generalization of relations and economic interests with the external environment. Innovative changes due to the significant cost are characterized by a reduction of temporarily free financial resources in the tourism industry, both own and borrowed for different periods, and this can not but affect the final solvency. Therefore, in order to determine the innovative preconditions and the need for transformation within and outside the business entities, the dynamics of liquidity indicators becomes extremely important.

**Analysis of recent research and unresolved part of the problem.** The above circumstances convincingly prove the need to analyze the initial level of financial and payment potential in the field of tourism business, the support of which is associated with significant complications in the introduction of innovations and modifications within enterprises and its external relations. It should be noted that various aspects of the formation of methodological bases and principles of development of managerial adaptation decisions are devoted to numerous publications of domestic and foreign scientists, such as: D. Aaker, V. Kumar, J. Day, O. Azaryan, I. Iliev, V. Belyaev, S. Goncharov, O. Ishchenko, F. Kotler, K. Asplund, I. Rein, D. Haider, Jean-Jacques Lamben, M. Mac-Donald, E. Payne. Given the importance of existing advances in the study of this issue, further research requires mechanisms and methods of making managerial adaptation decisions, as they are especially important not only for managers at different levels, but also for scientists.

**The purpose of the article is to** study the management of cluster development of tourism entrepreneurship at the present stage of development.

**The results of the study.** The main reasons for enhanced control of the dynamics of these indicators before and at each stage of the life cycle of management of cluster development of tourism entrepreneurship are the following: Implementation of an innovative product requires sufficient funding and usually tourism enterprises lack their own resources and have to turn to borrowed sources of financial resources. According to the actual values of regulations, financial institutions determine the feasibility of providing cash loans and the creditworthiness of the borrower of innovative financial resources. Attracting external sources of financing, in almost all cases of significant innovations, is mandatory, significantly weakens the financial stability of the enterprise and is usually associated with additional financial costs for the payment of debt obligations. Given the current imperfect conditions of innovative lending and underdeveloped financial market and the risk of success of most domestic enterprises in the tangible and intangible spheres, credit agreements are characterized by a certain stringency of interest rates and terms of payment, which complicates the solvency of tourism enterprises.

The development of innovative products leads to an increase in working capital, which primarily affects the liquidity of tourism enterprises and leads to their reduction above the established norms [7].

Taking into account the recommendations of leading domestic scientists on assessing the financial capacity of tourism enterprises in terms of receivables and payables and their dynamics, these characteristics must be taken into account when diagnosing the prerequisites for innovative transformations for effective management [7, 10]. After all, the immobilization of current assets in the form of receivables, especially overdue, is an obstacle to the introduction and implementation of cost-intensive innovations, while accounts payable, contributing at some point in time to intensify innovation, may harm it in the future, if creditors satisfy them through the profitability of innovation. Therefore, the analysis of the players of the environment of tourism in order to create the preconditions for innovative cluster development, in our opinion, it is advisable to perform in two planes: establishing the priority or intensity of the impact on tourism enterprises, especially



unfavorable, which prevents the economic effect of innovation. Increased attention to the negative effects of external factors is due to the high risk of innovation, neglect of which in an unstable market environment in combination with the unstable financial condition of the vast majority of domestic enterprises in the service sector can lead to fatal consequences and further complicate innovation on a wider scale; considering counter-protective ways to counteract external obstacles to the effective implementation of innovations. This approach does not separate the internal and external spheres of innovative transformations of tourism enterprises and provides some reduction of innovation risk through some neutralization of external threats. It should be noted that such an approach is aimed at simultaneously satisfying the economic interests of different market participants in obtaining and distributing the socio-economic effect of service innovation, and therefore aims at its large-scale (possibly multiplicative) increase using cluster structures. Thus, to diagnose the prerequisites for innovative transformations, we consider it appropriate to use the following mechanism for managing the transformation of tourism enterprises using a cluster structure that combines marketing and resource analysis to assess the power of innovative transformations, financial and property analysis, which establishes the form and directions of production and the implementation of innovations, and analysis of the innovativeness of the external environment of tourism enterprises, which determines the program to minimize innovation risks. Techniques of analytical work at each stage of diagnostics of preconditions of innovative transformations will differ in a certain way that is caused by subject features of analytical stages and intermediate purposes and tasks of the tourist enterprises.

Marketing resource analysis determines the physical capacity of tourism enterprises and the level of its occupancy, and trends in underutilized capacity or resources, the efficiency of which is significantly lower, and determines the part of production capacity, innovative transformations which will not cause significant deterioration in profitability. In the presence of several enterprises-objects of analysis at this stage of diagnostics the competitive advantages of realization of the newest service are defined. The financial analysis identifies "bottlenecks" of innovative transformations caused by lack of own financial resources, problems with maintaining financial discipline and threats to solvency in the event of modifications to the core business or adverse disturbances of the external environment. At this stage, the trends of changes in the profitability of tourism enterprises, directions and intensity of cash flows, financial stability of tourism enterprises, formed in the absence of innovations. Given the importance of the financial component for planning and implementation of innovations, both product and organizational, the result of this stage is to determine the initial conditions and limitations of external and internal innovations, which may be due to the initial profitability of the enterprise. After all, financially successful economic entities are usually characterized by a better organizational and economic mechanism, which ensures their dominant role in market interaction, and priority in satisfying their own economic interests, over other participants (consumers, counterparties, creditors). The analysis of the external innovation environment of tourism enterprises is associated with the identification of the main factors whose influence contributes to or counteracts the receipt of the expected financial results. At the same time the peculiarities of coordination of simultaneous action of several factors and their total effect are determined, which actually determines the level of external obstacle to production or implementation of innovations [2, 3, 9, 10].

**Conclusions and prospects for further research.** Diagnosis of the favorable innovation environment should be performed in several successive stages, which gradually clarify the sources of complications of transformation processes, and the possible dynamics of their directions and intensity. In this regard, the analysis should begin with a diagnosis of domestic production and sales potential, the results should be supplemented by an analysis of the financial position of the enterprise, and finally clarify the most unfavorable players in the external innovation environment

and ways to neutralize their negative impact. The analysis of the internal innovative potential of tourist enterprises is connected with the analysis of its production base, property condition, as well as the marketing analysis of the enterprise's ability to intensively realize internal opportunities. This analysis is the first stage of diagnosing the favorable conditions for innovative transformations and involves the processing of operational and reporting information of the enterprise for a period of not less than three years. The expediency of such an analysis increases significantly in connection with the establishment of ways to neutralize external threats through internal reserves of innovation activity of tourism enterprises. At this stage, it is necessary to apply methods of mathematical modeling of economic processes, which makes it possible to quantify the depth, efficiency and risk of transformation.

### References

### Література

1. Arefeva, E. V., Lebedeva, R. Iu. (2007). Otsenka urovnia transformatsii predpriatii sfery poslug [Assessment of the level of transformation of enterprises in the sphere of services]. *Biznes-inform = Business Inform*, № 12 (1), P. 95–99 [in Russian].
2. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Shcherbak, V. H., Gulina, O. D. (2017). Napriamy realizatsii stratehii CRM-systemy na pidpriemstvi [Company CRM system strategy implementation]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya: Ekonomichni nauky = Bulletin of Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic Sciences*, № 6 (117), P. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.5> [in Ukrainian].
3. Heiets, V. M. (2009). Suspilstvo, derzhava, ekonomika: fenomenologhiia vzaiemodii ta rozvytku [Society, state, economy: phenomenology of interaction and development]. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine. 864 p. [in Ukrainian].
4. Goldshtein, G. Ia. (2001). Globalnyi strategicheskii innovatsionnyi menedzhment: rabochie materialy [Global Strategic Innovation Management Working Papers]. Taganrog: TRTU. URL: <http://www.aup.ru/books/m61> [in Russian].
5. Goldshtein, G. Ia. (1998). Innovatsionnyi menedzhment: ucheb. Posobie [Innovation management: tutorials]. Taganrog: Izd-vo TRTU. 132 p. [in Russian].
6. Yermoshenko, M. M., Yerokhin, V. N. et al. (2008). Mekhanizm upravlinnia innovatsiinym onovlenniam pidpriemstv [The mechanism of management of innovative renewal of enterprises]. *Orhanizatsiino-ekonomichni aspekty innovatsiinoho onovlennia rozvytku promyslovosti ta innovatsiinoho narodnoho hospodarstva: nauk. monohr* [Organizational and
1. Арефьева Е. В., Лебедева Р. Ю. Оценка уровня трансформаций предприятий сферы услуг. *Бизнес-информ*. 2007. № 12 (1). С. 95–99.
2. Ганущак-Єфіменко Л. М., Щербак В. Г., Гуліна О. Д. Напрями реалізації стратегій CRM-системи на підприємстві (Company CRM system strategy implementation). *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2017. № 6 (117). С. 38–42. DOI: <https://doi.org/10.30857/2413-0117.2017.6.5>.
3. Геєць В. М. Суспільство, держава, економіка: феноменологія взаємодії та розвитку. К.: Ін-т екон. та прогнозув. НАН України, 2009. 864 с.
4. Гольдштейн Г. Я. Глобальный стратегический инновационный менеджмент: рабочие материалы. Таганрог: ТРТУ, 2001. URL: <http://www.aup.ru/books/m61>.
5. Гольдштейн Г. Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. 132 с.
6. Єрмошенко М. М., Єрохін В. Н. та ін. Механізм управління інноваційним оновленням підприємств. *Організаційно-економічні аспекти інноваційного оновлення розвитку промисловості та інноваційного народного господарства: наук. моногр.* За ред. д.е.н, проф.

- economic aspects of innovative renewal of industrial development and innovative national economy: scientific monograph]. Ed. M. M. Yermoshenko, S. A. Yerokhin. Kyiv: NAU. 216 p. [in Ukrainian].
7. Mamutov, V. K. ed. (2007). *Innovatsiini shliakhy rozvytku kurortno-turystychnykh rehioniv ta rynkiv: zbirnyk nauk. prats [Innovative ways of development of resort and tourist regions and markets: a collection of scientific works]*. NAS of Ukraine; Institute of Economic and Legal Research. Donetsk: TOV "Iuhovostok, Ltd". 307 p. [in Ukrainian].
8. Babkin, A. V., Chistiakova, O. V. et al. (2015). *Klasternaia ekonomika i promyshlennaia politika: teoriia i instrumentarii [Cluster economics and industrial policy: theory and tools]*. Ed. A. V. Babkin. St. Petersburg: Izd-vo SPbPU. 588 p. [in Russian].
9. Pro skhvalennia Kontseptsii Zahalnodержавnoi prohramy rozvytku maloho i serednoho pidpriemnytstva na 2014–2024 roky: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28.08.2013 № 641-r [About approval of the Concept of the National program of development of small and average business for 2014–2024: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from 08/28/2013 № 641-r]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
10. Marchuk, L. V. (2007). *Ekonomichne otsiniuvannia transformatsii pidpriemstv [Economic evaluation of enterprise transformation]*. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku: Visnyk NU "Lvivska politekhnikha" = Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development: Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, № 466, P. 233–238 [in Ukrainian].
11. Maister, D. H. (1982). Balancing the Professional Service Firm. *Sloan Management Review*. Vol. 24. № 1. P. 9–23.
- М. М. Єрмошенка, д.е.н, проф.  
С. А. Єрохіна. К.: НАУ, 2008. 216 с.
7. Інноваційні шляхи розвитку курортно-туристичних регіонів та ринків: збірник наук. праць. НАН України; Інститут економіко-правових досліджень. В. К. Мамутов (відп. ред.). Донецьк: ТОВ "Юго-Восток, Лтд", 2007. 307 с.
8. Кластерная экономика и промышленная политика: теория и инструментарий / А. В. Бабкин, О. В. Чистякова и др. Под ред. д-ра экон. наук, проф. А. В. Бабкина. СПб.: Изд-во СПбПУ, 2015. 588 с.
9. Про схвалення Концепції Загальнодержавної програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2014–2024 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.08.2013 № 641-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/641-2013-%D1%80#Text>.
10. Марчук Л. В. Економічне оцінювання трансформації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: Вісник НУ "Львівська політехніка"*. 2007. № 466. С. 233–238.
11. Maister, D. H. (1982). Balancing the Professional Service Firm. *Sloan Management Review*. Vol. 24. № 1. P. 9–23.

УДК 330.341.1:658.84:005.336.4=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.13

Vladyslav V. Sviatetskyi

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**BUILDING A MANAGEMENT FRAMEWORK  
FOR INTELLECTUAL PROPERTY COMMERCIALISATION**

*The article presents the results of research on the justification of structural elements within the management framework for intellectual property commercialization under the process of technology transfer. The study provides basic theoretical premises, approaches and principles of intellectual property management and reveals the specifics of management decision making. Based on scientific research in favour of viewing the subsystem of intellectual asset management as an independent subsystem of management along with production, financial, marketing and other subsystems, the study offers a functional and structural representation of the management framework for intellectual property commercialization along with focusing on its critical role in the overall management paradigm and technology transfer system. The significance of information and intellectual assets as a research object in the theory and practice of management has been reasoned. It is argued that the process of intellectual property management in a modern research and production enterprise challenges fundamental adjustments and regulatory support. According to the results of the study in the area of management theory and practice of intellectual property commercialization in modern realia, the following structural elements of the system have been identified: a developed enterprise strategy and technology transfer vectors; strategy implementation assessment; making a decision as to diversification and expansion towards intellectual property commercialization; calculation of remuneration to creators of intellectual assets; informing external stakeholders as to the market value of the enterprise strategic goals in technology transfer.*

**Keywords:** *intellectual property; innovation activity; intellectual assets; commercialization process; technology transfer; system; system approach.*

Владислав В. Святецький

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЄЮ  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ**

*У статті викладено результати досліджень щодо обґрунтування елементів системи управління комерціалізацією інтелектуальної власності в процесі трансферу технологій. Окреслено базові теоретичні передумови, підходи і принципи управління інтелектуальною власністю, розглянуто особливості ухвалення рішень у загальній системі управління. Визначено, що виконання завдань управління інтелектуальними активами здійснюється в рамках створення системи управління ними. Ґрунтуючись на наукових дослідженнях на користь виділення підсистеми управління інтелектуальних активів у самотійну підсистему управління, разом з виробничою, фінансовою, маркетинговою та іншими підсистемами, запропоновано функціонально-структурне представлення системи управління комерціалізацією інтелектуальної власності, а також визначено її місце в загальній системі управління та трансферу технологій. Обґрунтовано значущість інформації та інтелектуальних активів як об'єкта дослідження в теорії і практиці управління. Доведено, що стан процесу управління інтелектуальною власністю сучасного науково-виробничого підприємства вимагає значного корегування та нормативно-правового забезпечення. За результатами дослідження теорії і практики управління комерціалізацією інтелектуальної власності на сучасному етапі визначено такі основні складові елементи системи: наявність стратегії підприємства та напрямів трансферу; оцінка виконання стратегії; ухвалення*

рішення щодо диверсифікації та розширення в частині комерціалізації інтелектуальної власності; розрахунок винагород творцям інтелектуальних активів; інформування зовнішніх зацікавлених осіб щодо ринкової вартості підприємства й стратегічних напрямів трансферу технологій.

**Ключові слова:** інтелектуальна власність; інноваційна діяльність; інтелектуальні активи; процес комерціалізації; трансфер технологій; система; системний підхід.

**Владислав В. Святецкий**

**Киевский национальный университет технологий и дизайна, Украина**  
**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЕЙ**  
**ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ**

В статье изложены результаты исследований по обоснованию элементов системы управления коммерциализацией интеллектуальной собственности в процессе трансфера технологий. Рассмотрены базовые теоретические предпосылки, подходы и принципы управления интеллектуальной собственностью, представлены особенности принятия решений в общей системе управления. Определено, что выполнение задач управления интеллектуальными активами осуществляется в рамках создания системы управления ими. Основываясь на научных исследованиях в пользу выделения подсистемы управления интеллектуальных активов в самостоятельную подсистему управления вместе с производственной, финансовой, маркетинговой и другими подсистемами, предложено функционально-структурное представление системы управления коммерциализацией интеллектуальной собственности и определено ее место в общей системе управления и трансфера технологий. Обоснованно значимость информации и интеллектуальных активов, как объекта исследования в теории и практике управления. Доказано, что состояние процесса управления интеллектуальной собственностью современного научно-производственного предприятия требует значительной коррекции и нормативно-правового обеспечения. По результатам исследования теории и практики управления коммерциализацией интеллектуальной собственности на современном этапе определены основные составляющие элементы системы: наличие стратегии предприятия и направлений трансфера технологий; оценка выполнения стратегии; принятие решения по поводу диверсификации и расширения в части коммерциализации интеллектуальной собственности; расчет вознаграждений создателям интеллектуальных активов; информирование внешних заинтересованных лиц о рыночной стоимости предприятия и стратегические направления трансфера технологий.

**Ключевые слова:** интеллектуальная собственность; инновационная деятельность; интеллектуальные активы; процесс коммерциализации; трансфер технологий; система; системный подход.

**Problem statement.** The most complex and relevant in practice are the problems of managing the commercial use of intellectual capital, because the degree of successful solution of these problems depends on the possibility of achieving the final positive results of innovation and investment activities of domestic enterprises.

It should be noted that the consideration of the commercialization of intangible assets in most cases is reduced by researchers to the problems of commercialization of intellectual property. In this case, the commercialization of intellectual property means the process of attracting the results of intellectual activity in economic turnover or use in their own economic activities [2]. Many sources mention the term "commercialization of intellectual capital", but the interpretation of

this term is not given [1, 4–6, 10]. In the current situation, the development of a methodology for managing the commercialization of intellectual capital is relevant.

**The aim of the article** is to study the elements of the management system of intellectual property commercialization.

**Unresolved parts of the problem** In order to form a conceptual framework for managing the commercialization of intellectual capital of enterprises, we consider some aspects of commercialization of intellectual performance, basic methodological approaches to market value assessment and identify the main components of methodology for managing the commercialization of intellectual capital.

**The results of the study** Note that in themselves the results of intellectual activity do not represent any economic value without their proper use. Such use is possible either in own economic activity, or in transfer of the right of use to the third parties, and also in the mixed form. According to experts, the greatest interest is the process of market realization of intellectual property, which leads to the formation of the market of intellectual capital and ensuring the company's income from interaction with it [4, 6, 10].

The general economic and legal principle in the transfer of ownership of intellectual property is expressed in the fact that the owner of the latter may transfer full or partial rights to any other natural or legal person. Any person has the right to use intellectual property only with the permission of its owner and in accordance with a license or other agreement.

However, both the use of intellectual property and commercialization directly in the enterprise is the most important condition for business efficiency and, consequently, the object of management: planning, analysis, evaluation and so on. It should be noted that many domestic enterprises do not use the available intellectual resources even to a satisfactory extent. Extremely low speed of their implementation (duration of the stage from development to operation). In this regard, a certain practical interest is a systematic analysis of organizational and legal problems of commercialization of intellectual assets in the practical implementation of innovative activities of the enterprise (as the main link of industrial production), as effective regulation of property relations is the main means of market relations in industry and ultimately determines effectiveness. innovative activity of the enterprise. The urgency of solving these problems is determined by the fact that the degree of scientific development of general issues of this complex issue is very small, as the transition to a market economy has not only introduced significant innovations in the content of economic and social relations, but also revived a number of industrial and civil relations. which before in the socialist practice of management in fact did not exist. There has been a radical replacement of almost all legislation in the field of creation, legal protection and use of intellectual property (industrial property, copyright and confidential information), intensively formed the institution of private property, including the results of research. The results of intellectual activity become one of the most important objects of property commodity-money relations and a legal part of property complexes (enterprises and organizations) [2]. In the property (on the balance sheet, in the budget) of enterprises and organizations, previously unknown intangible assets and "intangible fixed assets" have appeared and are increasingly used, and valuation activities, including intellectual property rights, are developing. Intellectual property rights are contributed to the authorized capital of enterprises and used as part of the property of enterprises and organizations. New forms of contractual registration of transfer of rights to use objects of exclusive right under commercial concession agreements and trust management are being formed and developed.

We will note that the problem of involvement in economic (commercial) turnover of results of intellectual activity arose already at the state level.

In the conditions of developing market relations, intellectual property becomes one of the most important objects of property of the legal entity (enterprise, organization) by means of which

property commodity-money relations in the field of creation, legal protection and use of results of intellectual activity (new knowledge and information). This means that the economic turnover of IP at the level of the economic entity (enterprise, organization, entrepreneur) is an economic and legal model of the public market of intellectual property (results of intellectual activity). The mechanism of effective economic turnover of intellectual property through the balance of rights and legitimate interests of legal entities is a way to "ensure the unity of supply and demand for intellectual property, development of scientific and technical research, their industrial implementation, production and consumption of new competitive goods and services, thus stimulating the process of scientific and technological development and revival of Ukraine's economy. The complexity of the analysis of property civil law relations of economic turnover of intellectual property in the activities of enterprises and organizations is also due to the fact that the problems of introducing intellectual property into economic turnover and its use as property of participants in civil turnover are manifested in a complex set of legal developments. economic, financial, technical and social relations that arise at different times between different subjects of market relations, sometimes with opposite interests. In this regard, it is necessary to identify individual, self-interested, subjects of innovation and analysis of the relationship between them to find ways to effectively regulate them in the process of commercialization of intellectual property. According to this figure, the main subjects of market relations in the commercialization of intellectual property in the process of innovation are:

- public administration and control bodies;
- an enterprise that directly creates and uses new technologies in innovation;
- authors (creators) of new technologies in the form of results of intellectual activity (objects of copyright, industrial property, trade secrets – know-how);
- investors involved in financing the production cycle of the creation and use of intellectual property and in the organization of industrial production of new products; competing manufacturers that produce competing products (services) on the basis of their own developments or other similar intellectual property;
- manufacturers – "pirates" who carry out unauthorized use of intellectual property of the enterprise and produce counterfeit products.

The place where the practical conflict of interests of separate subjects of innovative activity and realization of control over objects of market relations is possible, the consumer market of production (services) acts. It is in the market that the problems that arise in the relationships of market participants in the commercialization of intellectual property, the difference and similarity of their interests are most acute. By the nature of the manifestation, we can distinguish three main aspects of the relationship [1, 6]:

- 1) technical, directly related to tangible and intangible objects of industrial production (services) on the basis of IP;
- 2) financial and economic, associated with the consumption of products of innovative activities and the corresponding redistribution of funds;
- 3) socio-legal, related to moral and legal norms and traditions that must be taken into account in business.

The subjects involved in the relationship can be divided into the following groups of legal entities in the commercialization of intellectual property [9, 10]:

- enterprise – public administration and control;
- enterprise – authors of intellectual property;
- enterprise – investors;
- enterprise – competing manufacturers;
- enterprise – manufacturers – "pirates";

- enterprise – consumers.

In this case, each of these groups of relations in practice requires separate consideration and development of special measures to resolve the problems of the relationship in accordance with the specific market situation, strategy, tactics of the enterprise in the market. In any of these groups of relations it is necessary to develop measures appropriate to the specific market situation to regulate relations, ensure reliable protection and effective use of intellectual property. Such measures may include:

- legal measures, ie protection of the rights and interests of authors and their successors (protection of the "patent monopoly") by the laws of the state through appropriate punishment of producers – "pirates" for unauthorized use of industrial property;

- economic measures (measures of economic calculation), based on the conscious and voluntary choice of acceptable rules of individual conduct on the basis of economic feasibility, the use of official tax benefits and the benefits of authorized use of new technologies;

- moral and ethical measures based on the promotion of the rules of "honest business" and public rejection of unauthorized use of someone else's intellectual property;

- contractual measures based on the careful development of favorable contracts and agreements for enterprises and on the voluntary assumption of contractual obligations for cooperation and joint activities with partners in innovative business;

- measures for registration of intellectual property as property (objects of property) of the enterprise by inventory, documentation, evaluation and accounting of the results of intellectual activity.

Note that in the commercialization of intellectual property is considered essential to have and correct the documents confirming the rights of the enterprise to intellectual property, as the accounting documents of the enterprise reflect only the values belonging to the enterprise on the rights of ownership or use.

**Conclusions and prospects for further research** The formation of a methodology for managing the commercialization of intellectual capital involves a preliminary analysis of key aspects of commercial use of intellectual property, which include problems of commercialization of intellectual property (including intellectual property) and basic methodological approaches to assessing market value of intellectual capital.

Thus, in the practical implementation of IP commercialization in innovation, it is necessary to identify groups of relations between individual subjects of market relations, to formulate those that arise in these relations in specific market conditions, organizational and legal problems and seek adequate and most effective ways for each group. solutions to these problems.

#### References

#### Література

- |   |   |
|---|---|
| 1. Yermoshenko, M.M., Hanushchak-Iefimenko, L.M. (2010). Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroob'iednanykh pidpriemstv: nauk. Monohrafiia [Mechanism of development of innovative potential of cluster-related enterprises: science monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian]. | 1. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: наук. монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с. |
| 2. Nifatova, O. (2017). Brendynh u systemi intehrovanykh struktur biznesu: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia [Branding in the system of integrated business structures: theory, methodology, practice: monograph]. Vinnytsia: TOV "Nilan-LTD" [in Ukrainian].  | 2. Ніфатова О. Брендинг у системі інтегрованих структур бізнесу: теорія, методологія, практика: монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017.   |



3. Bruking, E. (2001). Intellektualnyi kapital [Intellectual capital]. Translation from English. Ed. L. N. Kovalik. St. Petersburg: Piter. 288 p. [in Russian].
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал. Пер. с англ. Под ред. Л. Н. Ковалик. СПб.: Питер, 2001. 288 с.
4. Makarenko, I. P., Trofymuk, O. M., Kuzmenko, V. P. (2004). Problemy stanovlennia innovatsiinoi polityky v Ukraini [Problems of formation of innovation policy in Ukraine]. Ed. I. Ya. Makarenko. Kyiv: UINSiR: Institute of Evolutionary Economics, 2004. 124 p. [in Ukrainian].
4. Макаренко І. П., Трофимук О. М., Кузьменко В. П. Проблеми становлення інноваційної політики в Україні. Ред. І. Я. Макаренко. К.: УІНСіР: Ін-т еволюційної економіки, 2004. 124 с.
5. Prohnoz mozhyvykh variantiv sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy na naiblyzhchi roky ta vplyvu na noho innovatsiinykh faktoriv [Forecast of possible options for socio-economic development of Ukraine in the coming years and the impact of innovative factors on it]. Retrieved from: [http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1/\\_03\\_socio-economic\\_prognosis.htm](http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1/_03_socio-economic_prognosis.htm) [in Ukrainian].
5. Прогноз можливих варіантів соціально-економічного розвитку України на найближчі роки та впливу на нього інноваційних факторів. URL: [http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1/\\_03\\_socio-economic\\_prognosis.htm](http://www.foresight.nas.gov.ua/DocLib1/_03_socio-economic_prognosis.htm).
6. Sakaiia, T. (1999). Stoimost, sozdavaemaia znaniem, ili Istoriiia budushchego [The value created by knowledge, or the history of the future]. *Novaia postindustrialnaia volna na Zapade: Antologiiia* [The New Post-Industrial Wave in the West: An Anthology]. Ed. V. L. Inozemtcev. Moscow. 426 p. [in Russian].
6. Сакайя Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего. *Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология*. Под ред. В. Л. Иноземцева. М.: 1999. 426 с.
7. Kelly, K. (1998). New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World. N.Y. 482 p.
7. Kelly K. New Rules for the New Economy. Ten Radical Strategies for a Connected World. N.Y., 1998. 482 p.
8. Lesser, E. (2006). Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications. N.Y. 387 p.
8. Lesser E. Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications. N.Y., 2006. 387 p.
9. Machlup, F. (1982). Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton. 238 p.
9. Machlup F. Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton, 1982. 238 p.
10. OECD (2007). Main Science and Technology Indicators. Now. Retrieved from: <http://www.oecd.org>.
10. Main Science and Technology Indicators. OECD, 2007. Now. URL: <http://www.oecd.org>.
11. Modesto, A. (2001). Entrepreneurs, Champions and Technologic Innovations. Amacom. 488 p.
11. Modesto A. Entrepreneurs, Champions and Technologic Innovations. Amacom, 2001. 488 p.

УДК 333.012.8-045.45:338.2=111

DOI: 10.30857/2413-0117.2020.6.14

**Yana M. Synianska**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF INTEGRATIVE INTERACTION  
AS A PATTERN FOR BUILDING INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES**

*The article offers a comprehensive study on the essential characteristics of integrative interaction as a pattern for building integrated business structures. Based on a deepened understanding of an integration concept, it is argued that regardless of the scope of integration, this term could be considered twofold: either as an association, one way or another (often of equal single-profile business entities at the same level), or as an affiliation with a larger actor or with an existing association, sometimes its acquisition. In each case, integration is carried out to gain competitive advantages, obtain a particular benefit, and according to certain criteria. A literature review of the vast body of economic theories and approaches demonstrates that the integration concept is employed at all levels: local (refers to production processes within a single microeconomic unit); at a microlevel (within several business units); at the national level (within a certain state); at a mesolevel (within several border states); at a macrolevel (in a certain region), at a megalevel (within the global economic area). The in-depth-study of the essential characteristics of integrative interaction as a pattern for building integrated business structures allowed to consider integration as a polygamous category from the following perspectives: as an integration of individual units, activities, functions, elements; as a structural element of social development; as a management concept of cooperation; as a strategy and tactics of market behavior in competitive environment; as a strategy for integrating efforts, actions and opportunities; as forms of association (interaction) or as a system-based business unit; as a novel management approach; as a model for creating and developing integrated structures, implementation of innovative organizational patterns; as the process that leads towards a contingency state (launching, developing, evolving, strengthening of ties); as the processes of building and developing interaction, partnership and cooperation.*

**Keywords:** *integration; integrated business structures; integrative interaction.*

**Яна М. Синянська**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЯК ПЕРЕДУМОВА  
ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР**

*Статтю присвячено проблемам дослідження сутнісної характеристики інтеграційної взаємодії як передумови формування інтегрованих бізнес-структур. На основі поглиблення розуміння терміну «інтеграція» визначено, що незалежно від сфери діяльності інтегрування, інтеграцію можна розглядати двоюко: або як об'єднання в тому чи іншому сенсі (найчастіше на одному рівні рівноправних однопрофільних суб'єктів господарювання), або як включення до складу більш великого учасника чи вже існуючого об'єднання, а іноді і його поглинання. У всіх цих випадках інтеграція здійснюється з метою досягнення конкурентних переваг, отримання тієї чи іншої вигоди, за певними критеріями. Проведений літературний огляд існуючої на сьогодні сукупності економічних теорій та підходів показав, що поняття «інтеграція» застосовується на всіх рівнях: локальному (відноситься до виробничих процесів у рамках однієї мікроекономічної одиниці); мікрорівні (в межах сукупності бізнес-одиниць); національному (в масштабі певної держави); мезорівні (в рамках декількох прикордонних держав); макрорівні (в певному регіоні), мегарівні (в рамках глобального економічного простору). Результати проведеного аналізу щодо дослідження*

сутнісної характеристики інтеграційної взаємодії як передумови формування інтегрованих бізнес-структур дозволили розглядати інтеграцію як полігамну категорію з позицій: об'єднання в ціле окремих частин, видів діяльності, функцій, елементів; складову суспільного розвитку; управлінську концепцію співпраці; стратегію і тактику ринкової поведінки в умовах конкуренції; об'єднання зусиль, дій та можливостей; форми об'єднання (взаємодії) або системного стану суб'єктів; новітнього управлінського підходу; створення та формування інтеграційних структур, впровадження інноваційних організаційних форм; процесу, який призводить до формування стану пов'язаності (утворення, формування, розвитку, зміцнення зв'язків); процесу формування та розвитку взаємодії, партнерства та співробітництва.

**Ключові слова:** інтеграція; інтегровані структури бізнесу; інтеграційна взаємодія.

**Яна Н. Синянская**

*Київський національний університет технологій і дизайну, Україна*

### **СУЩОСТНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИНТЕГРАЦИОННОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КАК ПРЕДПОСЫЛКА ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР**

Статья посвящена проблемам исследования сущностной характеристики интеграционного взаимодействия как предпосылки формирования интегрированных бизнес-структур. На основе углубления понимания термина «интеграция» определено, что независимо от сферы деятельности, интеграцию можно рассматривать двояко: либо как объединение в том или ином смысле (чаще всего на одном уровне равноправных однопрофильных субъектов хозяйственной деятельности), или как включение в состав более крупного участника или уже существующего объединения, а иногда и его поглощение. Во всех этих случаях интеграция осуществляется с целью достижения конкурентных преимуществ, получения той или иной выгоды, по определённым критериям. Проведённый литературный обзор существующей на сегодня совокупности экономических теорий и подходов показал, что понятие «интеграция» применяется на всех уровнях: локальном (относится к производственным процессам в рамках одной микроэкономической единицы); микроуровне (в пределах совокупности бизнес-единиц); национальном (в масштабе определённой страны); мезоуровне (в рамках нескольких приграничных государств); макроуровне (в определённом регионе); мегауровне (в рамках глобального экономического пространства). Результаты проведённого анализа по исследованию сущностной характеристики интеграционного взаимодействия как предпосылки формирования интегрированных бизнес-структур, позволили рассматривать интеграцию как полигамную категорию с позиций: объединения в целое отдельных частей, видов деятельности, функций, элементов; составляющей общественного развития; как управленческую концепцию сотрудничества; как стратегию и тактику рыночного поведения в условиях конкуренции; как объединение усилий, действий и возможностей; в качестве формы объединения (взаимодействия) или системного состояния субъектов; как новейший управленческий подход; с позиции создания и формирования интеграционных структур, внедрения инновационных организационных форм; как процесс, который приводит к формированию состояния связанности (создание, формирование, развитие, укрепление связей); как процесс формирования и развития взаимодействия, партнерства и сотрудничества.

**Ключевые слова:** интеграция; интегрированные структуры бизнеса; интеграционное взаимодействие.

**Formulation of the problem.** The strengthening of consolidation and the globalization of economic processes are gradually changing the traditional systems of market relations that have developed in the twentieth century. Large integrated business structures began to play a dominant role both in competition and in distribution channels. It is the integrated business structures that provide reliable support for the stability of production, the development of advantages over competitors and the reduction of risk in conditions of uncertainty and rapid change today. Under these conditions, integrated business structures should be considered as a manifestation of deep processes associated with revolutionary changes in economic interaction, characterized by an increasingly close intertwining of rivalry and cooperation, the successful survival of organizations in innovative economic development.

**Analysis of recent sources, research and publications.** The basis for modern scientific research on the theory and methodology of socio-economic development of large corporate associations are the scientific works of the classics of world science [1–3]. The methodology of evolutionary and institutional approaches to determining the directions of capitalization of integration associations is presented in studies [4, 9, 10]. The analysis of the degree of study of the problem proves that the center of research interest is often not only the effectiveness of integrated business structures with traditional goals and organizational and economic forms, but also understanding the essential characteristics of integration as a prerequisite for integrated business structures.

**The aim of the study.** The aim of the article is to study the essential characteristics of integration interaction as a prerequisite for the formation of integrated business structures.

**Results of the research.** An in-depth study of the processes of emergence and development of integrated business structures should begin with a consideration of the nature of the modern corporation. Therefore, it is interesting to use the ideas and concepts of Karl Marx in the context of dialogue about the nature, specifics and contradictions of the corporation as one of the main actors in a market economy, especially since some scholars consider Marx a key figure in the emergence of corporate theory.

For classical Marxism, questions about the nature of corporation are related to the nature of corporate capital. That is, capital is considered as a separate economic category that creates a product sold on the market. This product embodies a new value, which includes added value and labor costs. The concept of value added is one of the central concepts of Marxist economic theory. K. Marx noted that in the capitalist mode of production the additional value is appropriated by the capitalist and thus the exploitation of the worker takes place. According to Marx, the rate of value added is "an accurate reflection of the degree of exploitation of labor by capital or the working capitalist" [1].

Consider this aspect in more detail. "Capital" presents a number of important definitions for today, in particular, emphasizes the basis of production and the fact that the producer of capital is a set of workers. The concept of aggregate employee, which is fundamentally important for a corporation and the fact that this aggregate employee becomes a productive force, is significantly greater than the productive force, which characterizes the simple sum of employees not united in a cooperative. In K. Marx we are talking about a productive force that can give both technical, and scientific, and organizational effects, expressed in greater value or greater productivity [2]. This aspect, in our opinion, is attractive and relevant in today's conditions, as it naturally reflects the epistemological and ontological essence of the category of "integration" as a market driver, which helps to deepen understanding of the evolution of basic models of spatial organization and mechanisms of synergistic effect.

The term "integration" is a central category of dialectics, represented in the economic literature by a large number of theories, concepts and interpretations.

Integration (from the Latin *integratio* – renewal, replenishment, *integer* – whole), in modern conditions is a fairly common concept that applies to many different areas of political, social and economic activities. In international relations it is often a question of integration of these or those states, their association in various communities and unions; in the financial sector – on the integration of banking structures; in industry – the formation of holdings, corporations, consortia, etc.

Regardless of the field of integration, integration can be understood in two ways: either as an association in one sense or another (often at the same level of equal single business entities), or as inclusion in a larger member or existing association, and sometimes its absorption. In all these cases, integration is carried out in order to achieve competitive advantages, to obtain a particular benefit, according to certain criteria.

It should be noted that in the case of the acquisition of a participant in the integration process, benefits for both parties are not necessarily achieved, sometimes the integration process is a forced step that gives only a chance of survival.

In a broad sense, integration is the union of elements, objects of any nature into one whole. For the first time in general economic science, a quantitative measure of integration was introduced by P. Gokhan – as a macroeconomic indicator as a generalized characteristic of the state of the capitalist economic system in the period of formation of corporations [3].

In the economic literature, the term "integration" is used to reveal the essence of the union of economic entities, deepen their interaction, and, as a consequence, the development of links between them to achieve economic benefits. This definition also includes the organizational aspect of enterprise integration. O. Menkur gives the following definition: "Integration: integration, unification, grouping, centralization of functions, integration. Concentration, concentration of powers in the hands of senior administrators or executives of two or more companies for the purpose of mutual benefit: reduction of competition, reduction of costs, ensuring a larger market share, etc." [4]. This definition reveals the organizational and managerial aspect of integration through a list of functions performed and results that can be achieved.

It is of some interest to reveal the concept of integration by G. Vechkanov from the standpoint of general mathematical theory of systems: integration is a concept of systems theory, which means the connection of differentiated parts into one whole, and describes the process that leads to such a connection [5]. In this definition, there are two components of the integration process: first, the elements of the system are interdependent (manifested through the law of self-preservation of the system); secondly, the elements of the system are combined into a single integrated system (manifested through a systems approach).

Currently, the concept of integration is used at all levels: local (refers to production processes within one microeconomic unit); micro-levels (within a set of business units); national (on a national scale); meso-levels (within several border states); macro-levels (in a certain region), mega-levels (within the global economic space) [6].

Macroeconomic integration (institutional type of integration), also called regional integration, is a process of interpenetration, merging of national reproduction processes on the basis of political decisions in order to bring together social and political institutional structures of the uniting states, resulting in various associations. unions, blocs of states, etc. Microeconomic integration (corporate type of integration) in the economic literature means the integration of capital and assets of companies. There are many varieties of this type of integration, for example; horizontal and vertical integration, conglomerate integration. On their basis, markets with direct connections are formed, integrated associations in the form of holdings, financial-industrial groups, multinational companies, etc. are created.

In the study of integration issues at the regional and microeconomic levels, emphasis is placed on defining and specifying goals. Integration processes are not considered as an end in themselves, but act as a tool for long-term progressive innovative development of socio-economic systems in ensuring the stability and reliability of their functioning and competitiveness in changing internal and external environments. In certain areas in the process of creating integrated structures there is a qualitatively new formation based on the principle of synergism, when a harmonious combination of two or more interacting objects (elements) creates a new quality.

In the domestic economic literature, the term "integration" has been actively used since the late 60's of last century to describe the foreign economic activity of countries with different systems of government. From these positions, integration should be considered as a global trend in interstate relations and the world economy, taking into account the general development of large systems, determined by objective patterns of development of productive forces, the needs of the international division of labor with differences in natural resources, climate, remoteness. At the present stage, this concept has become multifaceted and has been used to describe various areas and areas of activity.

It should be noted that the study of integration processes is based on a set of economic theories and approaches. For example, the concept of technological factors considers integration processes through technological imperatives, but with interaction through bilateral contracts, "economy of speed" (competition based on time and advantages in the speed of innovation) and better management coordination [7].

The concept of macrogeneration treats integration as an incentive to transfer resources to areas of higher productivity [8]. It may lead to the discovery of new ways to use the assets of other agents through the redemption by one of the agents of the "rights" of unimpeded access to the resource of another agent or the forcible removal of one of the agents from using the resource [8].

From the point of view of group theory, the basis of integration is the provision on the possibility of activating individual enterprises to achieve common or group interests [4, p. 11]. Integration as a voluntary action of small groups is aimed at achieving a common goal (orthogonality to coercion in large ISB, when only the presence of large (controlling) shareholders allows to overcome opportunistic behavior [9, p. 18]).

According to the theory of organization, integration is the division of labor and the development of deep and stable ties within the implementation of a coherent economic policy. And the strategic concept emphasizes the expression of integration through the desire of dominant firms to seize and maintain advantages or more advantageous positions in the market to prevent competition.

To date, the vector of integration processes is also aimed at the organization of structures and forms of functioning of options for their integration, to denote which other terms are often used. S. Avdasheva under integration business groups means "any associations of enterprises whose joint activities go beyond market contracts" [5]. Intensive business processes within the company correspond to the generally accepted trends and clear priorities in building business structures in modern realities, which is due to the desire of each large company to quickly occupy its segment in the market and gain a foothold in it. Competitive advantages are obtained by those business structures that have a single, clearly defined goal, clearly understood and accepted for each member of the team, and where all resources are directed to achieve this goal.

A well-thought-out and effectively organized structure of an integrated business unit is implemented through business processes that are aimed at prompt, efficient and timely response to a dynamic external environment, characterized by constant changes in market conditions and the behavior of competitors. The necessary ability of the enterprise to adapt to changes in the external environment (active adaptation) is a factor of competitive advantage.

**Conclusions.** Considering the essence of integration, we can conclude that it penetrates into all functional areas of economic activity of organizations, including closely intertwined with the field of marketing, the importance of which to achieve market success in today's economy is crucial.

Thus, integration as a polygamous category can be interpreted from the standpoint: the integration of individual parts, activities, functions, elements; component of social development; management concept of cooperation; strategy and tactics of market behavior in conditions of competition; combining efforts, actions and opportunities; forms of association (interaction) or systemic state of subjects; the latest approach to management; creation of integration structures, new organizational forms; the process that leads to the formation of a state of connection (emergence, formation, strengthening, deepening of ties, increasing their number and changing quality); the process of formation and development of interaction, cooperation, partnership.

### References

### Література

1. Marks, K. (1978). Kapital [Capital]. Moscow: IPL. Vol. 3, Part 2 [in Russian].
1. Маркс К. Капитал. М.: ИПЛ, 1978. Т. 3, Ч. 2.
2. Marks, K. (1949). Kapital [Capital]. Leningrad: Gosud. izd-vo polit. literatury. Vol. 1 [in Russian].
2. Маркс К. Капитал. Ленинград: Госуд. изд-во полит. литературы, 1949. Т. 1.
3. Gokhan, P. A. (2007). Sliianiia, pogloshcheniia i restrukturizatsiia kompanii [Mergers, acquisitions and company restructuring]. Translation from English. 3rd ed. Moscow: Alpina Biznes Buks. 741 p. [in Russian].
3. Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 741 с.
4. Menkur, O. (2004). Lohika kolektyvnoi dii. Suspilni blaha i teoriia hrup [The logic of collective action. Public goods and group theory]. Translation from English. Kyiv: Libra. 272 p. [in Ukrainian].
4. Менкур О. Логіка колективної дії. Суспільні блага і теорія груп. Пер. з англ. К.: Лібра, 2004. 272 с.
5. Vechkanov, G. S. (1997). Sovremennaia ekonomicheskaia entciklopediia [Modern economic encyclopedia]. Moscow: Ekonomika. P. 213 [in Russian].
5. Вечканов Г. С. Современная экономическая энциклопедия. М.: Экономика, 1997. С. 213.
6. Nifatova, O. M. (2017). Protyrichchia ta typolohizatsiia vzaiemodii intehrovanykh struktur biznesu: brendynhovyi aspekt [Contradictions and typology of interaction of integrated business structures: branding aspect]. *Biznes Inform = Business Inform*, Kharkiv, № 4, P. 399–405 [in Ukrainian].
6. Ніфатова О. М. Протиріччя та типологізація взаємодії інтегрованих структур бізнесу: брендинговий аспект. *Бізнес Інформ*. Харків, 2017. № 4. С. 399–405.
7. Butyrkin, A. Ia. (2003). Vertikalnaia integratsiia i vertikalnye ogranicheniia v promyshlennosti: nauchnaia monografiia [Vertical integration and vertical constraints in industry: a scientific monograph]. Moscow: Editorial URSS. 200 p. [in Russian].
7. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: научная монография. М.: Едиториал УРСС, 2003. 200 с.
8. Smykov, V. V. Integririvannye korporatsii i ikh rol v sotcialnom razvitii regionov [Integrated corporations and their role in the social development of regions]. Retrieved from: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=185> [in Russian].
8. Смыков В. В. Интегрированные корпорации и их роль в социальном развитии регионов. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=185>.
9. Bell, D., Inozemtcev, V. L. (2007). Epokha razobshchennosti: Razmyshlenie o mire XXI veka [An
9. Белл Д., Иноземцев В. Л. Эпоха разобщенности: Размышление о мире

- Age of Disunity: A Reflection on the World of the 21st Century]. Moscow: Industrial Society Research Center. 304 p. [in Russian].
10. Avdasheva, S. B. (1998). Teoriia organizatsii otraslevykh rynkov [Industry market organization theory]. Moscow: Magistr. 320 p. [in Russian].
- XXI века. М.: Центр исследований индустриального общества, 2007. 304 с.
10. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков. М.: Магистр, 1998. 320 с.



## ЗАПРОШУЄМО ДО СПІВРОБІТНИЦТВА

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПИСІВ СТАТЕЙ**

Для публікації автори подають в редакцію журналу:

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

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

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

Алгоритм оформлення авторських даних такий:

**Алгоритм оформлення авторських даних:**

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

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

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

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

7. **Заява** на друк.

## Вимоги до структури та оформлення матеріалів:

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

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

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

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

– всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;

– всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;

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

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

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

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

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

– у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;

– таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;

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

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

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

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

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

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

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

**Далі слід вказати мету дослідження.**

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

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

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

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

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

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

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:** 01011, м. Київ-11, вул. Немировича-Данченка, 2,  
корп. №1, кім. 1-0331а, (044) 256-84-27

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

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

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

Код ЄДРПОУ отримувача: 02070890

Банк отримувача: ДКСУ у м. Києві

Код банку отримувача: 820172

Розрахунковий рахунок: **UA038201720313251003202003551**

**Призначення платежу:** П.І.Б. (автора (-ів) публікації) – Економічні науки.

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



**Власенко Олена Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,  
Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1011-1965>

*E-mail: interesmore@i.ua*



**Вовчок Світлана Володимирівна**

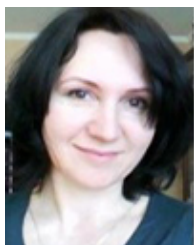
кандидат економічних наук, старший викладач кафедри державного управління,  
Сумський національний аграрний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7221-5201>

Scopus Author ID: 36080908300

Researcher ID: AAK-3253-2021

*E-mail: svetlana\_yovchok@ukr.net*



**Гончаренко Ірина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

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

Researcher ID: Q-6115-2016

*E-mail: ig75dv@gmail.com*



**Гуліна Олена Дмитрівна**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*E-mail: ulinsll@gmail.com*



**Данько Юрій Іванович**

доктор економічних наук, професор, проректор, Сумський національний  
аграрний університет, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9847-1593>

Scopus Author ID: 56447014600

Researcher ID: T-7899-2018

*E-mail: y.danko@snau.edu.ua*



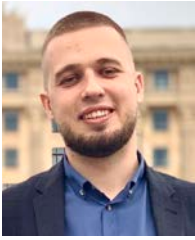
**Крахмальова Ніна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу,  
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4242-8032>

ResearcherID: Q-3085-2016

*E-mail: krakhmalova.na@knutd.edu.ua*



**Лапоног Даниїл Віталійович**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, Україна

*E-mail: ldv140696@gmail.com*



**Марченко Світлана Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри маркетингу, Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київ, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-2425-8535>

*E-mail: arena08@meta.ua*



**Мульська Ольга Петрівна**

кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів, ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», м. Львів, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-1666-3971>

Scopus Author ID: 57217156016

Researcher ID: ABA-7203-2020

*E-mail: oliochka.mulska@gmail.com*



**Ніфатова Олена Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

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

Scopus Author ID: 57194712734

ResearcherID: Q-1893-2016

*E-mail: helen.bykhova@gmail.com*



**Поленкова Марина Володимирівна**

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри креативних індустрій і соціальних інновацій, Національний університет «Чернігівська політехніка», Україна

<http://orcid.org/0000-0003-1571-6792>

Researcher ID: H-1207-1016

*E-mail: m.v.polenkova@ukr.net*



**Птащенко Олена Валеріївна**

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна

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

Scopus Author ID: 57215814236

Researcher ID: ABF-3947-2020

*E-mail: olena.ptashchenko@hneu.net*



**Святецький Владислав Васильович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*E-mail: vladyslav2107@gmail.com*



**Синяньська Яна Миколаївна**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-8623-0752>

*E-mail: iii24@ukr.net*



**Фастовець Наталія Валеріївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

Researcher ID: Q-4516-2016

*E-mail: kulak.nv@knuvd.edu.ua*



**Шкода Мар'яна Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

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

Scopus Author ID: 53864082500

ResearcherID: P-9801-2016

*E-mail: mlomova@ukr.net*



**Щербак Валерія Геннадіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-7918-6033>

Scopus Author ID: 36053504500

Researcher ID: P-6903-2016

*E-mail: valery\_shcherbak@i.ua*

# ВІСНИК КИЇВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Комп'ютерний набір та макетування

Кривонос О. О.

Технічний редактор

Ганущак-Єфіменко Л. М.

Відповідальний за друкарські роботи

Пугач А. В.

Підп. до друку 17.12.2020. Формат 60×84 1/8.

Ум. друк. арк. 15,8. Облік. вид. арк. 12,38. Наклад 100 пр. Зам. 1626.

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

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 19330-9130ПР від 08.08.2012.

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

## BULLETIN OF THE KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos O. O.

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko L. M.

Responsible for printing

Puhach A. V.

Printing proof 17.12.2020. Format 60×84 1/8.

Conditional sheet 15.8. Calculated sheet 12.38. Circulation 100 copies. Order N 1626.

KNUTD Instant Printing Department.

Nemirovich-Danchenko Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 19330-9130ПР, 08.08.2012.

Certificate ДК № 993, 24.07.2002.