

ISSN 2409 7101

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ВІСНИК



**Дніпропетровського
університету**

НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ

2016

ТОМ 24

Серія: МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ

Випуск 6

Visnik Dnipropetrovs'kogo univrsitetu. Seriâ: Menedžment innovacij

Visn. Dnipropetr. univ. Ser.: Menedž. ìnnov.

The Bulletin of the Dnipropetrovsk university. Series: Management of innovations

Вестник Днепропетровского университета. Серия: Менеджмент инноваций

Дніпропетровський національний
університет імені Олеса Гончара, 2016

УДК 330.3 : 658.589 (060.55)
ББК 65.291.21-551 я5

*Надруковано за рішенням вченої ради
Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара
Протокол № 7 від 24.12.2015 р.*

Вісник включено до переліку фахових видань згідно з наказом МОН України від 13.07.2015 р. № 747

Вісник індексується і входить до міжнародних наукометричних баз даних

Рецензенти:

д-р екон. наук, проф. **О. М. Ястремська**; д-р екон. наук, проф. **В. В. Стадник**

Уміщено результати досліджень провідних фахівців, науковців, здобувачів наукових ступенів і звань із питань сучасного формування та розвитку теоретико-методологічних положень менеджменту інновацій, інноваційного розвитку країн світової економіки в умовах глобалізації, розвитку міжнародної інноваційної діяльності та науково-технологічного обміну, менеджменту й маркетингу наукових досліджень, корпоративного керування.

Для науково-педагогічних працівників, науковців, аспірантів і студентів, широкого загалу читачів, які цікавляться питаннями менеджменту інновацій та інноваційної діяльності.

Вестник включает результаты исследований ведущих специалистов, ученых, соискателей научных степеней и званий в вопросах современного развития и формирования теоретико-методологических положений менеджмента инноваций, инновационного развития стран мировой экономики в условиях глобализации, развития международной инновационной деятельности и научно-технологического обмена, менеджмента и маркетинга научных исследований, корпоративного управления.

Для научно-педагогических работников, учёных, аспирантов и студентов, широкого круга читателей, которые интересуются вопросами менеджмента инноваций и инновационной деятельности.

The Bulletin comprises the results of research findings of the top specialists, scientists, candidates for degree dealing with problems of contemporary development, theory and methodology of innovation management, innovation development of the world economy countries in the age of globalization, international innovation activity development, science and technology exchange, management and marketing of scientific research, corporate management.

The materials can be helpful for academic teachers, scientists, students and post-graduate students. It can be also used by general readers, which are interested in innovation management and innovation activity.

Редакційна рада:

чл.-кор. НАН України, д-р фіз.-мат. наук, проф. **М. В. Поляков** (голова редакційної ради); старш. наук. співроб., проф. **В. І. Карплюк** (заст. голови); д-р фіз.-мат. наук, проф. **О. О. Кочубей**; д-р хім. наук, проф. **В. Ф. Варгалюк**; чл.-кор. НАПН України, д-р філос. наук, проф. **П. І. Гнатенко**; д-р фіз.-мат. наук, проф. **О. Г. Гоман**; д-р філол. наук, проф. **В. Д. Демченко**; д-р техн. наук, проф. **А. П. Дзюба**; д-р пед. наук, проф. **Л. І. Зеленська**; чл.-кор. НАН України, д-р фіз.-мат. наук, проф. **В. П. Моторний**; чл.-кор. НАПН України, д-р психол. наук, проф. **Е. Л. Носенко**; д-р біол. наук, проф. **О. Є. Пахомов**; д-р іст. наук, проф. **С. І. Світленко**; акад. Академії наук ВО України, д-р іст. наук, проф. **С. В. Савчук**; акад. Академії наук ВО України, д-р фіз.-мат. наук, проф. **В. В. Скалозуб**; д-р філол. наук, проф. **Т. С. Пристайко**; чл.-кор. НАН України, д-р біол. наук, проф. **А. П. Травлєсв**; д-р техн. наук, проф. **Ю. Д. Шептун**; д-р філол. наук, проф. **О. С. Токовенко**; д-р екон. наук, проф. **Н. І. Дучинська**; д-р філол. наук, проф. **І. С. Попова**; ректор Європейської школи та управління, проф. **Вятр Єжи Йозеф** (Польща); д-р фіз.-мат. наук, проф. **Ю. Мельников** (США).

Редакційна колегія:

д-р екон. наук, проф. **Н. П. Мешко** (голова редкол.); д-р екон. наук, доц. **О. А. Джусов** (заст. голови редкол.); д-р екон. наук, проф. **С. Велеско** (Німеччина); д-р екон. наук, проф. **А. Добровська** (Польща); д-р екон. наук, проф. **Ю. Васильчук** (Польща); д-р екон. наук, проф. **Н. В. Стукало**; д-р екон. наук, проф. **Л. М. Тимошенко**; д-р екон. наук, проф. **С. Ю. Хамініч**; д-р екон. наук, доц. **В. О. Гришкін**; д-р екон. наук, проф. **Л. О. Петкова**; д-р екон. наук, проф. **М. І. Флейчук**; канд. екон. наук, доц. **К. М. Гудим**; канд. техн. наук, доц. **О. Є. Джур**; канд. екон. наук, доц. **Г. В. Нямецук**; канд. екон. наук, доц. **І. Ю. Приварникова** (відп. секретар).

© Дніпропетровський національний університет
імені Олеся Гончара, 2016

S. Falkiewicz*, V. Wohlgemuth*, Y. Bogodistov**

**University of Applied Sciences «Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin», Germany*

***Neu-Ulm University of Applied Sciences, Germany*

ENTREPRENEURSHIP: SOCIETY AND RESOURCE MANAGEMENT. A REVIEW OF CURRENT SCIENTIFIC TRENDS

The article is a part of a larger analysis of the scientific literature on the subject of entrepreneurship and related trends of scientific research.

The main purpose of writing this article is a review of international scientific literature on entrepreneurship with emphasis on the aspects of an individual and the society and resource management. For a comprehensive review, 100 topical research papers were selected in the following categories: individual, economics, theories, building relations, mistakes, opportunities, internal entrepreneurship, strategy, resource management and family enterprises.

The article focuses on the actual definition of entrepreneurship and its aspects, namely "individual and society" and "resource management". The analyzed subjects provide material for future research. Suggestions on interesting topics for further scientific research are attached. It is proved that a common concept of entrepreneurship, "an entrepreneur is born, not made", is false. Despite the fact that the term "entrepreneur" has existed for more than 200 years now, a radical development of the concept has become obvious of late. Entrepreneurship today occupies a central position in the economy, and every economy grows thanks to the small and medium enterprises and their innovativeness. Special attention is paid to the modern interpretation of entrepreneurship in scientific journals. A review of current scientific trends through the lens of the concepts of "individual and society" and "resource management" is proposed.

Keywords: entrepreneurship; literature review; individual and society; resource management.

С. Фалькєвич*, Ф. Вольгємут*, Є. Богодістов**

**Університет прикладних наук «Хошшуде фюр технік унд віртішафт Берлін», Німеччина*

***Університет прикладних наук м. Ной-Ульм», Німеччина*

ПІДПРИЄМНИЦТВО: СУСПІЛЬСТВО І КЕРУВАННЯ РЕСУРСАМИ. ОГЛЯД СУЧАСНИХ НАУКОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ

Стаття є частиною більшого аналізу наукової літератури на тему підприємництва та пов'язаних із ним тенденцій наукових досліджень.

Основною метою написання даної статті є огляд сучасної міжнародної наукової літератури з питань підприємництва з акцентом на гранях особистості й суспільства і керування ресурсами. Для комплексного огляду відсортовано 100 актуальних наукових статей за такими категоріями: індивід, економіка, теорії, налагодження зв'язків, помилки, можливості, внутрішнє підприємництво, стратегія, керування ресурсами та сімейні фірми.

Стаття зосереджена на актуальному визначенні підприємництва та на його аспектах, а саме «індивід і суспільство» і «керування ресурсами». Проаналізовані відомості надають матеріал для майбутніх досліджень. Наведено пропозиції щодо цікавих тем для подальших наукових досліджень. Доведено, що загальноприйнята концепція підприємництва «підприємцем народжуються, а не стають...» помилкова. Незважаючи на те що термін «підприємець» існує вже понад 200 років, радикальний розвиток концепції останнім часом є очевидний. Підприємництво сьогодні займає центральну позицію в економіці, а кожна економіка зростає завдяки малим і середнім підприємствам та їх інноваційності. Приділено особливу увагу сучасній інтерпретації підприємництва в наукових журналах. Запропоновано огляд актуальних наукових тенденцій через призму концепцій «індивід і суспільство» і «керування ресурсами».

Ключові слова: підприємництво; огляд літератури; індивід і суспільство; керування ресурсами.

С. Фалькевич*, Ф. Вольгемут*, Е. Богодистов**

* *Університет прикладних наук «Хохіуле фюр техник унд виртшафт Берлін», Германия*

** *«Університет прикладних наук г. Ной-Ульм», Германия*

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ОБЩЕСТВО И УПРАВЛЕНИЕ. ОБЗОР СОВРЕМЕННЫХ НАУЧНЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Статья является частью большого анализа научной литературы на тему предпринимательства и связанных с ним тенденций научных исследований. Основная цель данной статьи – представить обзор современной международной научной литературы по вопросам предпринимательства с акцентом на гранях личности и общества и управления ресурсами. С целью предоставления комплексного обзора отсортировано 100 актуальных научных статей по следующим категориям: индивид, экономика, теории, налаживание связей, ошибки, возможности, внутреннее предпринимательство, стратегия, управление ресурсами и семейные фирмы. Эта статья сосредотачивается на актуальном определении предпринимательства и на его аспектах, а именно «индивид и общество» и «управление ресурсами». Проанализированные сведения предоставляют материал для будущих исследований. Предложены интересные темы для дальнейших научных исследований. Доказано, что общепринятая концепция предпринимательства «предпринимателем рождаются, а не становятся ...» ошибочна. Несмотря на то что термин «предприниматель» существует уже более 200 лет, радикальное развитие концепции в последнее время очевидно. Предпринимательство сегодня занимает центральную роль в экономике, а каждая экономика растет благодаря малым и средним предприятиям и их инновационности. Уделено особое внимание современной интерпретации предпринимательства в научных журналах. Предложен обзор актуальных научных тенденций через призму концепций «индивид и общество» и «управление ресурсами».

Ключевые слова: предпринимательство; обзор литературы; индивид и общество; управление ресурсами.

Introduction. Entrepreneurship is a buzzword heard in modern daily business practice and we wanted to know exactly what it means today and how is it being studied academically. From the late 18th to early 19th century the concept of an entrepreneur, French for *one who undertakes*, was developed by the economists Richard Cantillon, Nicolas Baudeau and Jean-Baptist Say. In 1821, Say describes entrepreneurship as an individual who took knowledge and used it to manufacture a product [20, p. 271]. Our research exposes that the old common conception that an entrepreneur is ultimately born and not created, is simply not true. While it has been almost 200 years since the concept of an entrepreneur has emanated, our assumption that the field has developed drastically, especially since entrepreneurship nowadays holds a «central role in the economy» [Ibid., p. 273], is clear as any economy is built on the backs of small and mid-sized businesses and their innovativeness [38, p. 495]. With such importance we look at what is considered the most widely accepted, *modern* interpretation of entrepreneurship by academics in academic journals. Moreover, we introduce an overview of the recent research trends in two facets concerned with entrepreneurship: individual and society and resource management.

Objectives. The main goal of this paper is to provide an overview of the recent international academic literature on entrepreneurship with a focus on the facets of individual and society and resource management.

Results. To begin our overview on *modern* entrepreneurship we first looked at its definition in the most commonly cited articles in journals written specifically about entrepreneurship. Utilizing *Google Scholar* we searched for the keyword «entrepreneurship» and compared the top three results. The most cited article, as of June 2015, is the publication «Innovation and Entrepreneurship» by Peter Drucker [10], with 8,002 cites followed by the article «The Promise of Entrepreneurship as a Field of

Research» (hereon referred to as «The Promise») by Scott Shane and Sankaran Venkataraman [27], with 7,742 citations. Finally the publication «Competition and Entrepreneurship» by Israel Kirzner [19], was cited 6,400 times. We decided to deploy the definition by Shane and Venkataraman [27] as our core definition for the following reasons: firstly, it was one of the most recent and popular definitions; secondly, it was a journal (and not a book) definition, which shows its actuality and academic acceptance; thirdly, multiple revisions of Drucker's book were published between 1985 and 2014 but the definition remained almost unchanged and, thus, did not appear up-to-date; and, finally, alternative definition by Drucker focuses more on the relationship between innovation and entrepreneurship whereas «The Promise» focuses solely on what entrepreneurship's specific definition is.

According to Shane and Venkataraman [27], entrepreneurship is the identification and exploitation of opportunities. While new business creation is a part of entrepreneurship, the process itself is not included in the definition. Shane and Venkataraman argue that the type of person and the individual or group characteristics influence the recognition (or lack thereof) of opportunities and just how beneficial the opportunities can be. To come to this conclusion, Shane and Venkataraman [Ibid., p. 220] first postulated the following three main questions of why, when, and how:

1. «Opportunities for the creation of goods and services come into existence». Opportunities come in two forms: factor markets and new product markets [Ibid., p. 220]. In order for entrepreneurship to occur, there has to be a difference in opinions on the value of resources between the owners and the entrepreneurs wishing to acquire them to produce. «The differentiation of opinions depends on many factors from having different feelings to one party holding more information over the other party due to imperfect economies» [Ibid., p. 221].

2. «Some people and not others discover and exploit these opportunities». Since people have different opinions, not every opportunity is recognized by every person. There are two main factors pertaining to the discovery of opportunity: having previous information that can help now and/or having the correct frame of mind to see an opportunity [Ibid., p. 221–222].

3. «Different modes of action are used to exploit entrepreneurial opportunities».

The connection between the characteristics of an opportunity and the characteristics of an individual play an important role in explaining why someone might act on an opportunity or not, and the most important factor is the expected value or return the opportunity will provide should the action be performed. But not all people perceive the same value presented by an opportunity, but more importantly the costs attributed to that action vary from person to person and therefore have a different effect on the expected value. The knowledge gained from previous entrepreneurial ventures or from other work experience broadens the chance of opportunities being acted on as they provide invaluable knowledge and more realistic expected value [Ibid., p. 222–223].

After receiving the Academy of Management Review Decade Award in 2010, two years later Shane and Venkataraman both separately published follow-ups to «The Promise» addressing critics and adding supplementary information. Both authors added different new aspects to their original work and pursue the development of entrepreneurship as a scholarly field of study to further aid its maturation.

Shane's [28] reflection on his joint work «The Promise» is clearly structured to differentiate entrepreneurship as its own unique field of science. He lists four main points in his proposals defense of entrepreneurship being more than just firm creation [Ibid., p. 13].

1. Entrepreneurship should be seen by scholars as more than just an analysis of individual characteristics on who can be a more successful entrepreneur than another as was also mentioned in «The Promise». But he repeats this again as the emphasis on entrepreneurial opportunities needs the same amount of focus as individual characteristics have received so far: it is an equal nexus between the individual and opportunities [Ibid., p. 15].

2. Continuing with the emphasis that entrepreneurship is more than just about an individual, he goes deeper and says that it is a set process that cannot be defined only by people's characteristics. But even though the field has «largely adopted this process perspective» [28, p. 14] he signifies three areas which require more information:

- how to exploit opportunities in an existing organization;
- how an entrepreneur identifies opportunities, formulates ideas, and assesses outcomes;
- how an entrepreneur can identify and exploit high potential opportunities before others identify them.

3. Touching upon the core quote of the «nexus between opportunities and individuals» from «The Promise» [Ibid., p. 15], Shane defends against criticism that opportunities must always be profitable or else no one would pursue them. He counters that the opportunities must merely be used to create «new goods, services, raw materials, and organizing methods could be introduced and sold at greater than their cost of production exceeds zero» [Ibid., p. 15].

4. Finally, «The Promise» in 2000 does not explain very clearly the importance of resource recombination, creation of new means-end relationships, and the relationship between innovation and entrepreneurship [Ibid., p. 17] as it focuses on the big picture of entrepreneurship and not a part of it and therefore he expands on it further.

Venkataraman, on the other hand, also stresses the importance for entrepreneurship to be studied beyond a social science and be seen as a science of the artificial. He argues that this would allow for a less casual description of entrepreneurship and for even more in-depth analysis through variable modification [37, p. 24]. This change to a more formal science would be released through three key points:

1. The realization that opportunities are made and not just discovered is paramount. Since opportunities are developed through the interactions between stakeholders as well as actions taken by the enterprise, by utilizing the available materials on hand this allows for opportunities to be viewed as artifacts and be studied as such [Ibid., p. 26].

2. Recombination and transformation in a business can have an impact on each other in an enterprise. A combinational process is good for describing an entrepreneurial unique good or service whereas a transformational process provides deeper insight as more avenues of decision are decided upon throughout the process. This decision process is also a core requirement when trying to study something as a science of the artificial. Furthermore, Venkataraman also explains that throughout a transformational process the stakeholders involved work hard throughout the process and build stronger relationships between each other allowing for further opportunity discovery and exploitation [Ibid., p. 28].

3. As action and interaction between stakeholders was discussed in the first point, Venkataraman proposes a second nexus: action and interaction. This nexus would focus mainly on why opportunities are available for some people but even more importantly is why they are not for others. The study of resource usage and availability as well as the unique aspect of bricolage further propagates the idea of looking at entrepreneurship as a science of the artificial. Finally, combining this new nexus with study of markets and their available opportunities allows for their study under the science of the artificial as well [Ibid., p. 29].

By including all these aspects to the definition of entrepreneurship we receive a modern academic view describing what entrepreneurship actually entails. Clearly, the definition can never be complete as entrepreneurship is broad, complex, relatively abstract concept, and none of the definitions covers all individual aspects pertaining to it such as the effects of innovation, intrapreneurship, risk management, and many others. What the definition above does do is try to shift the core view of entrepreneurship of being all about having the right personality or traits to realizing that while those are beneficial, opportunities still exist if one has them or not. The importance of studying opportunities is just as important as studying the individual. As the following section of analysis of 100 recent journals will show, Shane and Venkataraman's definition provides a basis to modern academic research in the field of entrepreneurship.

Methodology. In order for us to sort which journals to analyze, we first looked for high quality publications amongst the sea of published literature. Utilizing the website harzing.com [13], we acquired the March 2015 ranking list published by Dr. Anne Harzing. She is an expert in International Management and publishes a list on her personal website ranking academic journals. Her «Journal Quality List» [Ibid.] has multiple ranking categories listed side by side in the ranking list. As this thesis is written in Germany, we decided to use the ranking system prepared by the Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) which is designed for university professors in the business field [8]. As there are many grades of ranking in the VHB for each journal (A+, A, B, C, D, E) we decided to only take American published journals with a rank of A+ and A as this indicates articles of only the highest quality and most relevance. The aspect of who individually determines the rank in the VHB, and why, is beyond the scope of our work. This brought our journal list to the 10 journals, as listed in tabl. 1.

Table 1

Top 10 American business journals as ranked by the VHB [8; 13]

Journal	VHB Ranking
Academy of Management Journal	A+
Academy of Management Review	A+
Administrative Science Quarterly	A+
Entrepreneurship: Theory & Practice	A
Journal of Business Venturing	A
Journal of International Business Studies	A
Journal of Management	B ¹
Journal of Product Innovation Management	A
Organization Science	A
Strategic Management Journal	A

¹ We included this journal due to most other ranking systems in Harzing's list giving it a higher rank [13].

Within these 10 journals we decided to take 10 of the most recently published articles with entrepreneurship being listed in the title and/or abstract since an analysis of 100 journals is a manageable number for our work. While the articles were ultimately chosen subjectively, we felt we made sure the focus was on entrepreneurship itself and not mentioned in passing or merely to support an argument. Furthermore, the 100 articles were then systematically categorized into main themes and further categorized into sub-themes as we find this is an ideal approach when giving a research overview. We also want to make it clear that we summarized the articles and reference their conclusions and discussions. In the following sections, the main and sub-categories will be analyzed and their trends will be observed.

Trends in entrepreneurship. Coincidentally, from the 10 academic journals selected, with 10 articles taken from each journal, we discovered 10 trending categories. While these categories are subjectively sorted, we feel that within each category the articles follow a common topic of research. It is expected that each article does not only fit in to one category as many fit easily into two or three, but we further split the articles in each category in to sub-categories. Listed in tabl. 2 are the categories with the number of articles belonging to each category, but it must be noted that the number of articles per category varies (due to current academic interest) which is important for our observation of what is currently being studied in entrepreneurship.

Table 2

100 articles divided into categories

Category	Number of articles per category
Society and the Individual	24
Economics	14
Theorems	13
Networking and Ties	12
Failure and Exit Strategy	10
Opportunities	9
Intrapreneurship	6
Strategy	5
Resource Management	5
Family Influence	2

Society and the individual. The largest category, which we discovered, is that most focus of scholarly research continues to be on the effects of society and an individual's personality on entrepreneurship. With almost a quarter of all reviewed articles pertaining to this category we further broke it in to three sub categories: *personality*, *behavior*, and *society*, as seen in fig. 1.

We define personality and behavior as described in the Oxford dictionary as «the combination of characteristics or qualities that form an individual's distinctive character» [23] and «the way in which one acts or conducts oneself, especially towards others» [22] respectively. Therefore, we describe key distinction between these two categories simply as the difference between the way an entrepreneur *is* and how they *act*. For the third subcategory, we distinguished a number of articles which take the approach on how society, as an outside effect, influences an entrepreneur.

Category	Sub-category	Focus	Article
Society and the Individual	Personality	Successful frame of mind	[21]
		Creative personality analysis	[26]
		Mental preparation for turning intentions into actions	[36]
		Founder identity imprinting	[11]
		Optimism and social cognitive perspective	[15]
		Relation between commitment and success	[24]
		Psychological capital effect on stress	[4]
		Comparative international entrepreneurship	[32]
		Benefits of managerial characteristics and experience	[9]
		Entrepreneurial motivation across cultures	[33]
	Behavior	Relationship between behavior and intentions	[17]
		Perceived progress effect on intensity	[34]
		Rate of progress vs. outcome	[18]
		Influence of «affect» on cognition»	[5]
		Action dependency on proximity	[1]
		Entrepreneurial activity and social context	[29]
		Effect of time and society on action	[14]
		Entry timing and decision making	[39]
		Behavior and successful intelligence	[6]
		Society	Influence of society on maturity
Social status and shame effect on interest	[7]		
Institutional collectivism vs. performance orientation	[2]		
Institutional collectivism vs. performance orientation	[31]		
Social transmitters and influence	[16]		

Fig. 1. Articles studying the society and the individual

The largest subcategory entails entrepreneurial *personalities* and characteristics whereby studies list the optimal traits and cognitive requirements to be a prosperous entrepreneur. People with a creative personality have a higher chance being successful and discovering opportunities, although it is not a requirement for success, and additionally creativity has a tendency to be genetic [26]. Furthermore, self-control is a requirement to overcome negative emotions, such as self-doubt and fear [36, p. 1], in order to be able to turn desire in to action [21, p. 489]. The more devoted an entrepreneur is to their entrepreneurial activity by focusing on it full time, as opposed to part time, the more it allows a greater focus of their strong traits and reduces stress and risk of failure [24, p. 936]. Although reducing stress is never a futile process, entrepreneurs tend to be able to manage stress better on average compared to the average person and older entrepreneurs can manage the stress even better than their younger counterparts [4, p. 16–19]. Personalities can be grouped in to three main general identities: those who want a successful firm, those who want to help the community, and those who wish to influence society through their firms. These identities are important as they have an ever lasting imprint on the firm throughout its existence [11, p. 941–945]. For an entrepreneur it is also important that they are not unjustifiably over-optimistic as the ability to take a look in hindsight is important to maintain a proper perspective [15, p. 473]. A combination of experience and willingness to take risks affects firm performance especially at early stages, to a point where the overall riskiness overtakes personal attributes and performance totally relies on past

experience [9, p. 14–16]. Ultimately what may satisfy in one culture does not necessarily fully hold the same value in another, especially when comparing Eastern and Western cultures, and is determined by one's ability to innovate, how much energy they have, willingness to take risk, and how much control they have over themselves [32, p. 26; 33, p. 289–291].

The *behavior* sub-category focuses on the utilization of an individual's characteristics to turn their ideas in to actions (see fig. 1). Just how much time that is devoted to the task, as well as their past experience in the field, has a large influence on the important action of when to enter the market and this in turn affects the success rate, especially if this is within a large or a small firm [17, p. 668–670; 39, p. 602–603]. If an entrepreneur develops a hobby into a business, then the rate is even higher. Furthermore, it is important to acknowledge that it does not ultimately matter how quickly a firm develops as it has no real difference on the outcome [18, p. 185]. How progress is perceived by an individual is directly related to their emotions, intelligence and how intense they continue to work and it is important that milestones are kept small and more manageable to keep the intensity high [5, p. 335–337; 6, p. 397; 34, p. 383–385]. Relationships between those in similar markets are much more vibrant the closer they are to each other and, in a cyclical process, allow further reception of new entrants more easily [1, p. 411–416; 14, p. 585]. The more time an entrepreneur spends on bureaucratic actions, the less they will pursue new opportunities and the less successful they will be in general [29, p. 407–409].

The *society* sub-category focuses on how culture as a whole directly influences an individual's characteristics depending on how much they support one another institutionally and socially, which directly influences their willingness to perform entrepreneurial actions (see Figure 1). As cultural norms vary all over the world, it makes sense that there are different degrees of willingness for people to engage in entrepreneurial activities. In general, individualistic societies have a more closed attitude towards others and limit their engagement with other businesses whereas a collectivistic society is the opposite [30, p. 603–606]. Entry in an individualistic-based culture is much easier as a new participant, but more difficult to grow in once a foothold is achieved whereas it is again the opposite for a collectivistic culture [2, p. 356–359; 31, p. 1360]. Furthermore, collectivism is quite common in East Asian countries where failure is also much more feared as it is seen as deeply shameful and limits entrepreneurship [7, p. 547–550]. Another large influence on entrepreneurial behavior and attitude is the time spent in post-secondary education where classmates have an effect on entry [16, p. 679–680].

Resource management. The *resource management* category has no sub-categories and these articles focus on the importance of resources and bricolage: using what is available (fig. 2). Firms acquire their resources through four symbolic actions by showing that their product or service's meaning is greater than just its use or provided service. Quality of stakeholder relationships, their achievements, their personal credibility, and organizational skills make up the symbolic actions required for getting resources and the acquisition process is moderated by uncertainty as well as by the similarity and quality of the resources [40, p. 98–100]. Furthermore, geographic location plays a role as some areas have a greater abundance of resources or better access to them, especially for firms that wish to internationalize. This leads to a clustering effect where some areas tend to have a higher concentration of certain businesses requiring certain resources where they are easier to acquire which is moderated by the scope and intensity of the firms internationalizing process [12, p. 285–286].

Category	Focus	Article
Resource Management	Making due with what is on hand	[3]
	Symbolic actions	[40]
	Location influence	[12]
	Affect supply and demand	[35]
	Bricolage	[25]

Fig. 2. Articles studying the resource management

In cases where an entrepreneurial firm has difficulty in acquiring resources for any reason, they often create what they can by capitalizing on any sources possible for example social, institutional or physical resources; often what are ignored from other more established firms. This in turn allows for value creation where otherwise would not be as well as at times new opportunities arise from the new combination of resources [3, p. 361–363]. Furthermore, the amount of bricolage a firm utilizes does not currently have a limit and should be seen as an effective managerial tool [25, p. 227]. But the using what is on hand also has negative implications, too. While resource scarcity increases supply opportunities it also has the counter effect of a reduction in identifying demand opportunities and vice versa. In general, this causes an over-focus on acquiring resources and can lead to missed opportunities from the demand side [35, p. 1008–1009].

Conclusion. Our paper encompasses a literature review of recent entrepreneurship articles covering the aspects: individuals and society, and resource management, and family firms. With this brief journal overview we hope to have given a better glimpse in to how the field of entrepreneurship has been defined as well as further studied. We do not attempt to claim a better grasp of entrepreneurship than the authors of the articles we analyzed, but to provide a reader friendly summary on current topics. Admittedly, the sample size is rather limited, but we believe it offers a clearer insight in to which directions academics are focusing more of their time and effort on.

Regarding a basic definition, we can only help to reinforce scholar's utilization of «The Promise» as the foremost prevalent definition of modern entrepreneurship. But this proposal is merely the building block for what is hopefully soon a greater definition as «The Promise», and its later reviews, offer enough theoretical propositions to guide for a broader definition in the future. Understandably, since entrepreneurship has so many facets and operates on multiple levels, it is hard, if not seemingly impossible, to give it one definition. But it is hopefully possible to define enough individual aspects to a point where then a general modern definition can be then obtained, which we believe has commenced in 2000.

From «The Promise» we see that the nexus between the individual and opportunities is indeed being developed, but the focus continues to remain primarily on the individual side. Furthermore, the trends throughout the majority of the analyses indicate a greater focus on the effects of culture on different aspects of entrepreneurship indicating that our proposed definition from «The Promise» could possibly be insufficient for non-Western orientated countries. Especially in those where failure is something to be avoided at all costs and can affect opportunity recognition, for many it is observed as a key step in the entrepreneurial lifecycle. Not only is culture a factor that can be differentiated, but also how politics supports, or oppresses, entrepreneurial actions has not been actively studied enough recently in detail either.

With one quarter of our reviewed articles focusing on the individual, compared to the only 9 % looking at opportunities, we can clearly recommend further future research in the area of opportunity recognition and creation. Indeed, we recognize that all articles touch on other categories, which we have defined ourselves, and the 9% of articles focusing on opportunities is realistically somewhat higher. Various aspects of bricolage appear to be a trending aspect in the field as resources are generally hard to come by, especially in poorer parts of the world and this also coincides with Venkataraman's requirement in order for entrepreneurship to be seen as a science of the artificial as opposed to merely a social science, as previously mentioned. Studying opportunity creation through bricolage would push the field further as it affects every single size and type of business, regardless in which stage they are currently in.

Bibliographic references

1. **Audia, P.** Organizational Foundings in Community Context: Instruments Manufacturers and Their Interrelationship with Other Organizations [Text] / P. Audia, J. Freeman, Reynolds P. Davidson // *Administrative Science Quarterly*. – 2006. – No.51 (3). – P. 381–419.
2. **Autio, E.** Consequences of Cultural Practices for Entrepreneurial Behaviors [Text] / E. Autio, S. Pathak, K. Wennberg // *Journal of International Business Studies*. – 2013. – No. 44 (4). – P. 334–362.
3. **Baker, T.** Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage [Text] / T. Baker, R. Nelson // *Administrative Science Quarterly*. – 2005. – No. 50 (3). – P. 329–366.
4. **Baron, R.** Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress The Joint Effects of Selection and Psychological Capital [Text] / R. Baron, R. Franklin, K. Hmieleski // *J. of Management*. – 2013. – P. 1–27.
5. **Baron, R.** The Role of Affect in the Entrepreneurial Process [Text] / R. Baron // *Academy of Management Review*. – 2008. – No. 33 (2). – P. 328–340.
6. **Baum, J.** The Successful Intelligence of High-Growth Entrepreneurs: Links to New Venture Growth [Text] / J. Baum, B. Bird // *Organization Science*. – 2010. – No. 21 (2). – P. 397–412.
7. **Begley, T.** The Socio-Cultural Environment for Entrepreneurship: A Comparison between East Asian and Anglo-Saxon Countries [Text] / T. Begley, W-L. Tan // *J. of International Business Studies*. – 2001. – No. 32 (3). – P. 537–553.
8. Complete list of the journals in VHB-JOURQUAL3. 2016. Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft [Electronic resource]. – Mode of access: <http://vhbonline.org/service/jourqual/vhb-jourqual-3/gesamtliste/> [25 February 2016]. – Title from the screen.
9. **Dencker, J.** The Effects of Opportunities and Founder Experience on New Firm Performance: Opportunities, Founder Experience and New Firm Performance [Text] / J. Dencker, M. Gruber // *Strategic Management J.* – 2014. – No. 36 (7). – P. 1035–1052.
10. **Drucker, P.** Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles [Text] / P. Drucker. – New York: Harper&Row, 1985. – 277 p.
11. **Fauchart, E.** Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of Founder Identity in Entrepreneurship [Text] / E. Fauchart, M. Gruber // *Academy of Management J.* – 2011. – No. 54 (5). – P. 935–957.
12. **Fernhaber, S.** International Entrepreneurship and Geographic Location: An Empirical Examination of New Venture Internationalization [Text] / S. Fernhaber, B. Gilbert, P. McDougall // *J. of International Business Studies*. – 2008. – No. 39 (2). – P. 267-290.

13. **Harzing, A.** Research in International Management [Electronic resource] / A. Harzing. – 2015. – Access mode: <http://www.harzing.com/index.htm> [20 March 2015]. – Title from the screen.
14. **Haveman, H.** How Entrepreneurship Evolves: The Founders of New Magazines in America, 1741-1860 [Text] / H. Haveman, J. Habinek, L. Goodman // *Administrative Science Quarterly*. – 2012. – No. 57 (4). – P. 585–624.
15. **Hmieleski, K.** Entrepreneurs' Optimism and New Venture Performance: A Social Cognitive Perspective [Text] / K. Hmieleski, R. Baron // *Academy of Management J.* – 2009. – No. 52 (3). – P. 473–488.
16. **Kacperczyk, A.** Social Influence and Entrepreneurship: The Effect of University Peers on Entrepreneurial Entry [Text] / A. Kacperczyk // *Organization Science*. – 2013. – No. 24 (3). – P. 664–683.
17. **Kautonen, T.** Robustness of the Theory of Planned Behavior in Predicting Entrepreneurial Intentions and Actions [Text] / T. Kautonen, M. van Gelderen, M. Fink // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2015. – No. 39 (3). – P. 655–674.
18. **Kim, P.** The Tortoise versus the Hare: Progress and Business Viability Differences between Conventional and Leisure-Based Founders [Text] / P. Kim, K. Longest, S. Lippmann // *J. of Business Venturing*. – 2015. – No. 30 (2). – P. 185–204.
19. **Kirzner, I.** *Competition and Entrepreneurship* [Text] / I. Kirzner. – Chicago: University of Chicago Press, 1978. – 256 p.
20. **Koolman, G.** Say's Conception of the Role of the Entrepreneur [Text] / G. Koolman // *Economica*. – 1971. – No. 38 (151). – P. 269–286.
21. **Miller, D.** Bifurcating Time: How Entrepreneurs Reconcile the Paradoxical Demands of the Job [Text] / D. Miller, C. Sardais // *Entrepreneurship Theory and Practice*. – 2015. – No. 39 (3). – P. 489–512.
22. Oxford Online Dictionary. Behaviour – Definition of Behaviour in English from the Oxford Dictionary. 2015. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/behaviour> [2 June 2015]. – Title from the screen.
23. Oxford Online Dictionary. Personality – Definition of Personality in English from the Oxford Dictionary. – 2015 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/personality> [2 June 2015]. – Title from the screen.
24. **Raffiee, J.** Should I Quit My Day Job?: A Hybrid Path to Entrepreneurship [Text] / J. Raffiee, J. Feng // *Academy of Management J.* – 2014. – No. 57 (4). – P. 936–963.
25. **Senyard, J.** Bricolage as a Path to Innovativeness for Resource-Constrained New Firms: Bricolage as a Path to Innovativeness [Text] / J. Senyard, T. Baker, P. Steffens, P. Davidsson // *Journal of Product Innovation Management*. – 2014. – No. 31 (2). – P. 211–230.
26. **Shane, S.** Creative Personality, Opportunity Recognition and the Tendency to Start Businesses: A Study of Their Genetic Predispositions [Text] / S. Shane, N. Nicolaou // *Journal of Business Venturing*. – 2015. – No. 30 (3). – P. 407–419.
27. **Shane, S.** The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research [Text] / S. Shane, S. Venkataraman // *Academy of Management Review*. – 2000. – No. 25 (1). – P. 217–226.
28. **Shane, S.** Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Delivering on the Promise of Entrepreneurship As a Field of Research [Text] / S. Shane // *Academy of Management Review*. – 2012. – No. 37 (1). – P. 10–20.

29. **Sørensen, J.** Bureaucracy and Entrepreneurship: Workplace Effects on Entrepreneurial Entry [Text] / J. Sørensen // Administrative Science Quarterly. – 2007. – No. 52 (3). – P. 387–412.

30. **Steensma, H.** Attitudes toward Cooperative Strategies: A Cross-Cultural Analysis of Entrepreneurs [Text] / H. Steensma, L. Marino, K. Weaver // J. of International Business Studies. – 2000. – No. 31 (4). – P. 591–609.

31. **Stephan, U.** Performance-Based vs Socially Supportive Culture: A Cross-National Study of Descriptive Norms and Entrepreneurship [Text] / U. Stephan, L. Uhlaner // Journal of International Business Studies. – 2010. – No. 41 (8). – P. 1347–1364.

32. **Terjesen, S.** Comparative International Entrepreneurship A Review and Research Agenda [Text] / S. Terjesen, J. Hessels, D. Li // J. – 2013. – P. 1–46.

33. **Thomas, A.** A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture [Text] / A. Thomas, S. Mueller // J. of International Business Studies. – 2000. – No. 31 (2). – P. 287–301.

34. **Uy, M.** Perceived Progress Variability and Entrepreneurial Effort Intensity: The Moderating Role of Venture Goal Commitment [Text] / M. Uy, M-D. Foo, R. Ilies // J. of Business Venturing. – 2015. – No. 30 (3). – P. 375–389.

35. **Van Burg, E.** Directive Deficiencies: How Resource Constraints Direct Opportunity Identification in SMEs: Constraints and Opportunity Identification [Text] / E. Van Burg, K. Podoyntsyna, L. Beck, T. Lommelen // J. of Product Innovation Management. – 2012. – No. 29 (6). – P. 1000–1011.

36. **Van Gelderen, M.** From Entrepreneurial Intentions to Actions: Self-Control and Action-Related Doubt, Fear, and Aversion [Text] / M. Van Gelderen, T. Kautonen, M. Fink // J. of Business Venturing. – 2015. – No. 30 (5). – P. 655–673.

37. **Venkataraman, S.** Reflections on the 2010 AMR Decade Award: Whither the Promise? Moving Forward with Entrepreneurship as a Science of the Artificial [Text] / S. Venkataraman, S. Sarasvathy, N. Dew, W. Forster // Academy of Management Review. – 2012. – No. 37 (1). – P. 21–33.

38. **Webb, J.** You Say Illegal, I Say Legitimate: Entrepreneurship in the Informal Economy [Text] / J. Webb, L. Tihanyi, R. Ireland, D. Sirmon // Academy of Management Review. – 2009. – No. 34 (3). – P. 492–510.

39. **Zhao, Y.** Mental Models and Successful First-Mover Entry Decisions: Empirical Evidence from Chinese Entrepreneurs: Mental Models and Successful First-Mover Entry Decisions [Text] / Y. Zhao, M. Parry // J. of Product Innovation Management. – 2012. – No. 29 (4). – P. 590–607.

40. **Zott, C.** How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources [Text] / C. Zott, Q. Huy // Administrative Science Quarterly. – 2007. – No. 52 (1). – P. 70–105.

Надійшла до редколегії 01.03.2016

E. A. Falko

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

ANALYSIS OF THE GLOBAL DISTRIBUTION SYSTEMS ON THE INTERNATIONAL MARKET OF TOURIST SERVICES

The problems of informatization of society and the development of information technologies is a separate direction of scientific–theoretical research. A new model of providing many kinds of services emerges in modern conditions, based on information technology and computer equipment, which leads to substantial changes in the concept of their product. The monopolization of information space is taking place through the creation of global distribution systems that concentrate international money flows from the provision of tourist services and form financial policy of transactions execution in the area of tourist business. A general approach to the study of these processes has not been discovered as yet.

The purpose of writing this article is the analysis of infrastructure provision of the development of information services in international tourism on the basis of the analytical review of international statistics and identification of general trends in the distribution of the competitive advantages of the major players in the market. We applied methods of analysis and synthesis, system analysis, comparison and generalization for the study.

Main trends of development of the global tourist infrastructure for the provision of information services were analyzed. The booking systems, common in the global information space, were characterized. We found growing competition in the international market of tourist services among the biggest global distribution systems Amadeus, Sabre and Travelport. It was proved that there is the division of areas of economic influence on the mega regions of tourist services among the global players in the market. A tendency was revealed of the creation of a globally functioning process of providing tourist services, the basis of which is the internationalized global distribution systems.

A conclusion was made about the globalization of the tourist market creating preconditions for enhancing economic relationships between countries, the growth of counter–flows of tourists, goods, services, capital and the know–how, which is constantly increasing. It was demonstrated that the key trend is the formation of a globally functioning process of providing tourist services, the basis of which is the internationalized global distribution systems that happen to be a locomotive for the world tourist industry.

The scientific novelty of the research is in determining current trends in the market of global distribution systems and the features of distribution of areas of influence among its players.

The obtained results can be applied to develop scientific–theoretical bases of strategic management of tourist business in the conditions of global innovative space.

Since telecommunication and information technologies allow obtaining information by a potential consumer of a tourist product independently from any distance and at any time, further scientific research is advisable to focus on determining the prospects of functioning for small business enterprises in the international market of tourist services.

Keywords: global distribution systems; booking systems; globalization of tourist market; market segmentation; mega regions of tourist business.

Є. А. Фалько

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ РОЗПОДІЛЬНИХ СИСТЕМ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Проблеми інформатизації суспільства та розвитку інформаційних технологій – окремий напрямок науково-теоретичних досліджень. У сучасних умовах формується нова модель функціонування багатьох видів послуг на основі інформаційних технологій і комп'ютерної

техніки, що приводить до істотної зміни змісту їх продукту. Відбувається монополізація інформаційного простору через створення глобальних розподільних систем, які концентрують міжнародні грошові потоки від надання туристичних послуг і формують фінансову політику здійснення трансакцій у сфері туристичного бізнесу. Загальний підхід до вивчення зазначених процесів поки що не винайдено.

Метою написання статті є аналіз інфраструктурного забезпечення розвитку інформаційних послуг у міжнародному туризмі на основі аналітичного огляду міжнародної статистики та виявлення загальних тенденцій у розподілі конкурентних переваг основних гравців ринку. Під час дослідження застосовано методи аналізу та синтезу, системного аналізу, порівняння, узагальнення.

Проаналізовано основні тенденції розвитку глобальної туристичної інфраструктури з надання інформаційних послуг. Охарактеризовано системи бронювання, поширені в глобальному інформаційному просторі. Виявлено посилення конкурентної боротьби на міжнародному ринку туристичних послуг між найбільшими глобальними розподільними системами Amadeus, Sabre та Travelport. Доведено, що між глобальними гравцями ринку є розподіл сфер економічного впливу на мегарегіони туристичних послуг. Виявлено тенденцію формування глобально функціонуючого процесу надання туристичних послуг, основою якого є інтернаціоналізовані глобальні розподільні системи.

Зроблено висновок, що глобалізація туристичного ринку створює передумови для посилення економічних взаємозв'язків між країнами, зростання зустрічних потоків туристів, товарів, послуг, капіталу та ноу-хау, що постійно збільшуються. Продемонстровано, що ключовою тенденцією є формування глобально функціонуючого процесу надання туристичних послуг, основою якого є інтернаціоналізовані глобальні розподільні системи, які є своєрідним локомотивом світової туристичної індустрії.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні сучасних тенденцій на ринку глобальних розподільних систем та особливостей розподілу сфер впливу між його гравцями.

Отримані результати можуть бути використані для розробки науково-теоретичних основ стратегічного керування туристичним бізнесом в умовах глобального інноваційного простору.

Оскільки телекомунікаційні та інформаційні технології дозволяють потенційному споживачу туристичного продукту самостійно отримати інформацію з будь-якої відстані і в будь-якому режимі часу, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на визначення перспектив функціонування підприємств малого бізнесу на міжнародному ринку туристичних послуг.

Ключові слова: глобальні розподільні системи; системи бронювання; глобалізація туристичного ринку; сегментація ринку; мегарегіони туристичного бізнесу.

Е. А. Фалько

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЛОБАЛЬНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ СИСТЕМ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ

Проблемы информатизации общества и развития информационных технологий – отдельное направление научно-теоретических исследований. В современных условиях формируется новая модель функционирования многих видов услуг на основе информационных технологий и компьютерной техники, что приводит к существенному изменению содержания их продукта. Происходит монополизация информационного пространства через создание глобальных распределительных систем, которые концентрируют международные денежные потоки от предоставления туристических услуг и формируют финансовую политику осуществления трансакций в сфере туристического бизнеса. Общий подход к изучению указанных процессов пока не изобретен.

Целью написания статьи является анализ инфраструктурного обеспечения развития информационных услуг в международном туризме на основе аналитического обзора международной статистики и выявления общих тенденций в распределении конкурентных преимуществ основных игроков рынка. В ходе исследования применены методы анализа и синтеза, системного анализа, сравнения, обобщения.

Проанализированы основные тенденции развития глобальной туристической инфраструктуры по предоставлению информационных услуг. Охарактеризованы системы бронирования, действующие в глобальном информационном пространстве. Выявлено усиление конкурентной борьбы на международном рынке туристических услуг между крупнейшими глобальными распределительными системами Amadeus, Sabre и Travelport. Доказано, что между глобальными игроками рынка происходит распределение сфер экономического влияния на мегарегионы туристических услуг. Выявлена тенденция формирования глобально функционирующего процесса предоставления туристических услуг, основой которого являются интернационализованные глобальные распределительные системы.

Сделан вывод, что глобализация туристского рынка создает предпосылки для усиления экономических взаимосвязей между странами, рост встречных потоков туристов, товаров, услуг, капитала и ноу-хау постоянно увеличивается. Продемонстрировано, что ключевой тенденцией является формирование глобально функционирующего процесса предоставления туристических услуг, основа которого – интернационализованные глобальные распределительные системы – своеобразный локомотив мировой туристической индустрии.

Научная новизна исследования заключается в определении современных тенденций на рынке глобальных распределительных систем и особенностей распределения сфер влияния между его игроками.

Полученные результаты могут быть использованы для разработки научно-теоретических основ стратегического управления туристическим бизнесом в условиях глобального инновационного пространства.

Поскольку телекоммуникационные и информационные технологии позволяют потенциальному потребителю туристического продукта самостоятельно получать информацию по любой расстояния и в любом режиме времени, дальнейшие научные исследования целесообразно направить на определение перспектив функционирования предприятий малого бизнеса на международном рынке туристических услуг.

Ключевые слова: глобальные распределительные системы; системы бронирования; глобализация туристического рынка; сегментация рынка; мегарегионы туристического бизнеса.

Introduction. The special field of scientific and theoretical research is the problems of society informational support and the development of information technology. In the current context, a new model of the functioning of many services is being formed. It is based on information and computer technology, which leads to a significant change in the content of the product. In addition, cost-cutting and expanding of the access to households in the result of computerization contribute to the development of new services.

Information technology rapidly spreads through all areas of goods and services production, causing structural changes in management, finance, marketing and innovation of the market. A wide range of scholars and practitioners carry out researches of information technology development. In particular, V. S. Hotynyan, G. P. Haluzinsky, V. A. Kvartalnov, S. V. Melnychenko, N. S. Orlenko, G. A. Papyryan, N. S. Pinchuk, A. V. Semenenko, M. M. Skopen, T. I. Tkachenko, A. V. Tomchenko and others.

The researches on the using new information technologies at the companies of tourist industry and tourism in general are done by S. Arimov, O. Vynogradov, A. Gubanova, A. Demash, M. Yefremova, Yu. Myronov, M. Skopen, T. Tkachenko and others.

Rationale for using information technologies in tourism has been the subject of research both theorists and practitioners of countries with rapidly developing markets. In particular, the Russian authors V. A. Kvartalnov, V. D. Kalachanov, L. I. Kobko make the points of the importance of IT services for the development of tourism in an increasingly competitive environment in their researches. Problems of economic justification for the introduction of new software products and innovative projects in the tourism industry were considered by O. Halinovskyi, G. Galkin and others. However, the current state of the international travel industry is based only on the use of information technology and has signs of diffusion and integration of different types of services and

industries which form the global resources of tourist services either directly or indirectly. Scientific and theoretical justification of the review of current trends in the global travel service market in terms of information society requires further study.

Statement of the problem. There is a process of monopolization of information space through the establishment of global distribution systems that focus on international money flows which are got from travel services and they form financial policies of transactions in the sphere of tourism. The general approach to study of these processes has not yet been formed. The objective of the article is to analyze infrastructure provision of information services in the international tourism using an analytical review of international statistics and to identify common trends in the distribution of the competitive advantages of the major players in the market.

Results of the research. Tourist companies, which work in international markets, use modern information technology, global distribution network, reservation system and reservation, electronic information systems, information systems management, mobile communication network and the Internet services.

Among the clients of reservation services through global distribution systems, the most popular are: air tickets reservation is of one of the three most popular web purchases; hotel; auto rentals and tours. Moreover, the recent clients have the opportunity to form a tour to their liking directly from the Internet, to choose a hotel, a way of travel, food option and additional services [1].

Fully functioning or global distribution system (GDS – Global Distribution System) is an automated system that provides not only information display about flight schedules, availability and airline fares - subscriber of the system, but it also displays information about the schedule, resources, locations and prices of other transport operators. The system provides information display about other resources and non-transport tariffs; it interacts with inventory reservation systems of air carriers and other systems. The last-mentioned is subsystems (providers) which ensure the preservation and resources display (vehicles, non-transport) and, through this cooperation, provide booking air transport, other transport and non-transport services for agents of this system, including the possibility of automated processing of shipping and other (not-transport) documents. GDS services thousands of agents around the world and give them access to airlines resources on almost all areas of air transportation.

Inventory transportation reservation system automatically provides the possibility of placing, storage, management and support resources, including airlines and access to them by agents through the distribution system and their agents directly for reservation of air carrier services. Inventory systems tend to localize and create one airline inventory system. Distributive (agent) systems, in contrast, are moving towards consolidation, winning an increasing number of agents.

Until recently, most world airlines held their resources in major computer reservation systems for collective use, since only certain large airlines could afford the development of their own systems. In recent years, due to increased efficiency of IT programming, the cost of high-tech backup, especially inventory systems has decreased significantly making them accessible to many airlines. Airlines were interested in having their own inventory systems because they ensure the independence of the company from the owner of CRS.

Amadeus, Sabre and Travelport are the largest representatives of global distribution system in the international tourism market.

The system of Amadeus was established in 1987. AirFrance, Amadeus, Lufthansa, Iberia are the founders. The company's headquarters is located in Madrid, Spain. The

main processing center is in Erding, Germany, and it is one of the world's centers for civil use databases that specializes in tourism. More than 480 million of transactions are done and over 3 million bookings are daily made at the Centre. The company has 5 regional centers around the world. The staff is over 8.9 thousand employees [2].

Aspects of the work of the company Amadeus are airlines, travel agencies, car rental, hotels, insurance companies, railway companies, ground handling services and airports.

A global distribution system of Sabre was established in 1960 by American Airlines. Sabre connects more than 55,000 travel agencies and more than 400 airlines, 86,000 hotels, 25 car rental companies, 12 cruise companies – all types of tourist service providers in the world [3].

Distribution system Travelport operates under the names of Travelport Apollo, Travelport Galileo and Travelport Worldspan. Travelport headquarters is located in Langley, UK. The company is represented in over 170 countries and has approximately 3,400 employees. Travelport has trading platform, through which the system links travel providers and buyers of travel services, and technical services, through which the company provides IT services to airlines [4].

Amadeus is the largest company among the major global distribution systems. In 2014 its revenue was 4.27 billion. US, which is 26% higher than the income of Sabre and 51% higher in comparison with Travelport (fig. 1).

Amadeus is the largest company among the major global distribution systems. In 2014 its revenue was 4.27 billion. US, which is 26% higher than the income of Sabre and 51% higher in comparison with Travelport (fig. 1).

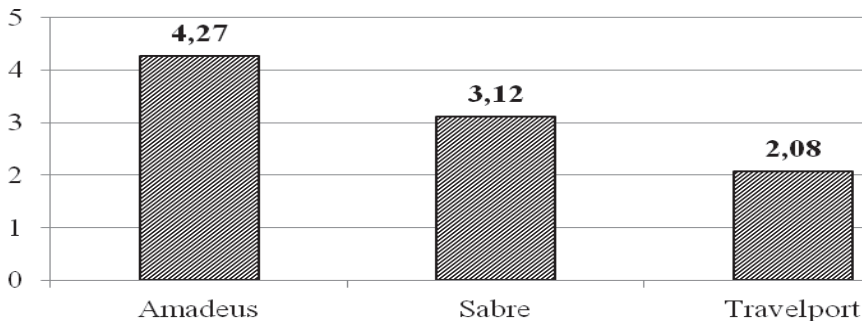


Fig. 1. Revenue of major global distribution systems in 2014, billion dol.

Source: compiled by the author based [5].

Analyzing information of the market shares of global distribution systems according to the volume of airline bookings in 2014, it shows that 39% of the market belongs to Amadeus, which is the largest part (fig. 2).

Despite the fact that the companies in terms of revenue of Sabre system fall far short of the leader, the volume of ticket bookings is slightly less than the figures of Amadeus. This difference in trends is the fact that Sabre provides an extensive range of services, but it offers cheaper prices than those coming from Amadeus or Travelport. That is, Sabre, using a policy of «favorable» prices as a means of economic competition in the monopoly market, provides greater user segment services. Competition between global market players is focused on winning new customer segments.

Review of the market dynamics of global distribution systems shows that there were significant changes in the position of the main players over the period during 2001 – 2013. So in 2001, Travelport was the market leader, Amadeus was in last place among the three.

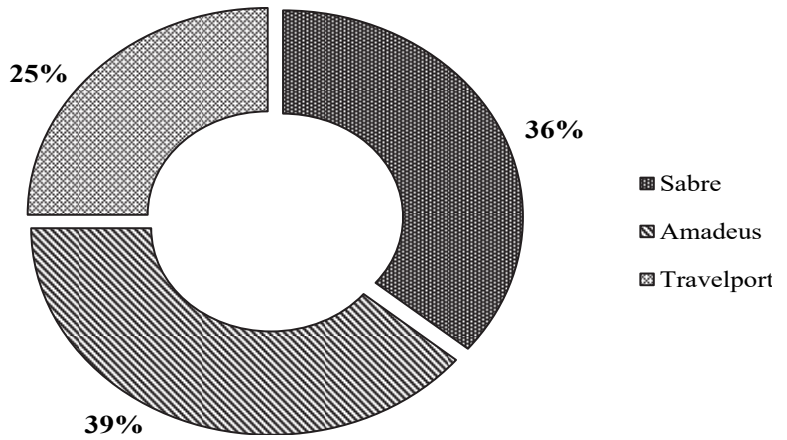


Fig. 2. Market segmentation between global distribution systems in 2014 *

*Shares are determined according to the volume of airline bookings excluding other companies in the market.

Source: compiled by the author based [5].

However, there is a rising trend of the last and downward dynamics of the leader. Thus, in 2007, at 33% intersection the index of both companies was observed; invariably trend continued and in 2013, Amadeus and Travelport swapped positions in comparison with those observed in 2001 (fig. 3).

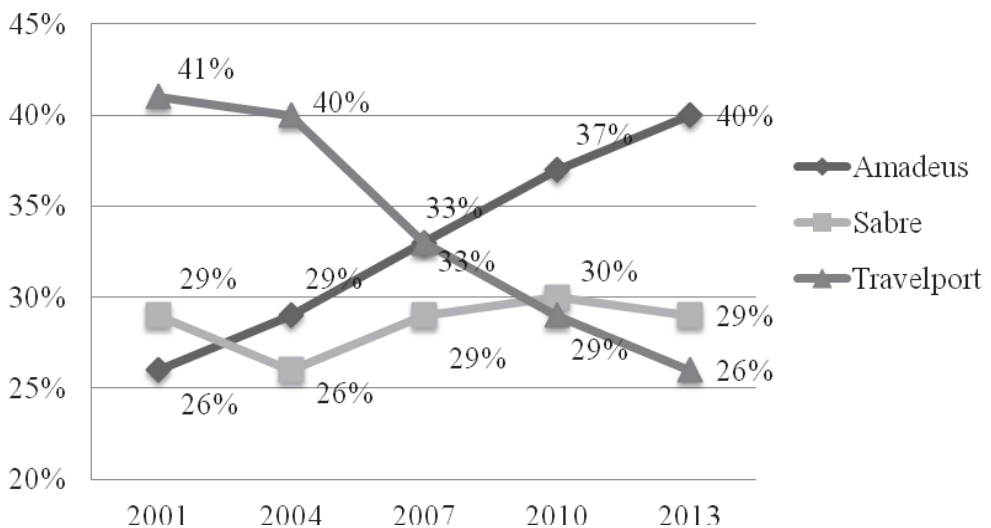


Fig. 3. Dynamics of global distribution systems segments for the period 2001–2013, % in terms of air services

Source: compiled on the basis of [6].

The positions of the US company Sabre changed slightly during the described period. During 2002 – 2009 the company was in the last place among the market leaders,

but in late 2009 the companies Travelport lost its position and Sabre returned to the second place, immediately after Amadeus, although followed far behind.

For regional arrangement, there is the following trend: in North and Latin America's biggest market share is owned by Sabre, namely 55 % and 57 %, respectively; Amadeus owns 63 % of Europe, Africa and the Middle East tourist market [6].

Such booking system as Trust, SRS, Utell, Start Trust are popular among travel companies and other consumer services. These distribution systems are real-time and can report redirect data backup and other information between hotels, reservation centers, travel agents, airlines, other components of the global tourism infrastructure (table). Some of them, including Utell, also include training programs for hotel and additional software applications that allow agents to receive full advance payment for placing the client, and hotels pay travel agents commission electronically.

Table

Characteristics of operating reservation systems in the global information space*

Booking System	Characteristics	Connection to the Global Distribution System
Trust – distribution system	In real time it can communicate redirect data backup and other information between hotels, reservation centers, travel agents, airlines and other parts of the world tourism infrastructure.	
SRS – real-time distribution system	Offers special system for hotel booking and provides information about the possibilities of teleconferencing and the availability of audio and video equipment.	Can communicate with all global distribution systems: Amadeus, Galileo, Sabre.
Utell – computer reservation system and marketing services	Main specification is booking hotels and providing information on strategic areas of development services.	
Start – information system	Provides information about tour itinerary, provides tickets for transportation, cultural activities, can enter into a contract for travel insurance.	Is connected to Amadeus, which provides access to additional services.
BeGlobal – tourism reservation system	Enables you to find and book in real time any tour, track status change requests, print reports and documents in the transaction occurred.	

* Compiled by the author based on [7].

Globalization of the tourist market creates conditions for strengthening economic relationships between countries, the growth of oncoming flow of tourists, goods, services, capital and know-how that is constantly increasing. The main trend is the formation of a global process of functioning of tourist services, the core of which is formed internationalized distribution systems that act as a kind of growth engine of the global travel industry. Global distribution systems actually form a network in which the world's income from tourism business is formed, redistribution of which is a key strategic benchmark and the basis of the foreign policy of any state.

Thus, the level of information technology in general affects the following aspects of the tourism industry: effective monitoring and analysis of tourism, tourism industry development planning; rapid and flexible development and presentation of tourism products; offering and distribution services; reservation service and keeping active marketing activities; flexible payment services; maintaining effective advertising of tourism opportunities; creating a positive image of the state.

Conclusions. Creating global information distribution systems led to changes in the conditions of information transfer and created many kinds of services which are able

to trade. One of the last areas of e-commerce over the Internet indicates the actual functioning of the global economy. The USA, Japan and some Western European countries (Italy, UK, and Germany) are the leaders in using new means of communication. In the tourism business E-commerce can radically change the structure of production and distribution of tourist products, eliminating the need for auxiliary structures such as distribution networks, tour operators, wholesalers and travel agents.

The scientific novelty of the work is in identification of current trends in global distribution systems and division particularities of spheres of influence between the players.

The results can be used to develop scientific-theoretical frameworks of strategic management for tourism business in global innovation space.

As telecommunications and information technologies enable potential consumers of tourist products to obtain independently information from any distance and at any-time, further research is advisable to direct to the prospects of determining the operation of small businesses in the international tourism market.

Bibliographic references

1. **Trifonov, O. D.** Globalization and information determinants of stock markets [Text] / O. D. Trifonov // Problems of international economic activity development bonds and attraction of foreign investment: Collection of scientific works. Tr. – Donetsk: Donetsk National University. – 2011. – Vol. 2. – P. 315–320.

2. The official web page Amadeus [Electronic resource]. – Access mode: http://www.amadeus.com/web/amadeus/ru-UA-UA/amadeus/1259079048963-Page-AMAD_HomePpal. – Title from the screen.

3. The official web page Sabre [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.sabre.com/our-businesses/travelocity>. – Title from the screen.

4. The official web page Travelport [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.travelport.com/About-Travelport/Overview>. – Title from the screen.

5. Online travel sales volume in Europe from 2010 to 2016 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.statista.com/statistics/247303/forecast-of-online-travel-sales-volume-in-europe/>. – Title from the screen.

6. Amadeus Introductory Presentation [Electronic resource]. – Access mode: http://www.investors.amadeus.com/media/files/english/column_boxes/Q3%202014/Introductory%20Presentation%20%28long%20form%29%20November%202014.pdf. – Title from the screen.

7. **Melnichenko, S.** The automated booking system in tourism [Text] / S. Melnichenko // Culture of the peoples of the Black Sea region. – 2008. – № 140. – P. 96–100.

8. UNWTO World Tourism Barometer. Volume 12 / April 2014. Statistical Annex. [Electronic resource]. – Access mode: <http://mkt.unwto.org/barometer>. – Title from the screen.

9. The World Bank [Electronic resource]. – Access mode: <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>. – Title from the screen.

10. Global GDS Share [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.thebeat.travel/?tag=/market+share>. – Title from the screen.

11. Trends in Information Technology [Electronic resource]. – Access mode: http://pidruchniki.com/1379091247739/informatika/tendentsiyi_rozvitku_informatsiynih_tehnologiy. – Title from the screen.

Надійшла до редколегії 15.03.2016

М. Г. Белопольський, О. В. Кузьміна

Приазовський державний технічний університет, м. Маріуполь, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗБАЛАНСОВАНОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

Метою написання статті є викладення результатів дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку. Дослідження виконано за допомогою методів синтезу й аналізу, дедукції та індукції.

Розкрито суть концепції стратегії збалансованого розвитку підприємства та основних її компонентів. Стратегію збалансованого розвитку запропоновано розглядати у двох аспектах: економічному і соціальному. Установлено, що підприємство вступає в новий рівень конкурентного керування і виникає оперативний ефект синергії. Доведено, що формування розвитку підприємства має ґрунтуватися на синергетичній гармонії з умовами і цілями підприємства в цілому і з кожною функціональною одиницею.

Охарактеризовано етапи формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства. Розглянуто специфіку визначення стратегічного положення, формування стратегії розвитку підприємства, виявлення можливостей і особливостей застосування експрес-тесту фактичного фінансового стану. Запропоновано застосовувати швидкий експрес-тест, який дозволяє виявити ознаки дисбалансу на підприємстві без значних розрахунків для діагностики фактичного фінансового стану. Для того щоб забезпечити швидке і неупереджене тестування фактичного фінансового стану, доцільно відновити практику соціальної сертифікації в галузі.

Доведено, що важливим аспектом у формуванні та реалізації збалансованої стратегії розвитку є розробка концепції збалансованого стратегічного керування промисловими підприємствами. Концепція дозволяє встановити методологічні основи принципів керування та методологічні основи керувальних технологій і інструментів для окремих компаній. Установлено, що стратегія збалансованого розвитку промислових підприємств повинна ґрунтуватися на довгостроковій програмі збалансованого розвитку, яка є стратегічний документ, що містить низку скоординованих у просторі і часі дій із залучення ресурсів.

Доведено, що здійснення збалансованої стратегії розвитку передбачає цілеспрямоване поліпшення економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи. Перетворення, які відбуваються в ході реалізації стратегії під впливом зовнішніх факторів, набувають нової якості, підвищується економічна ефективність і конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства, що базується на цілеспрямованому поліпшенні економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи, що у сукупності дає синергетичний ефект.

Практична значущість роботи полягає у можливості формування і реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства як ефективної системи керування, що дозволить своєчасно передбачати цілеспрямоване й поступово удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень будуть набувати нових якостей.

Ключові слова: стратегія; стратегія збалансованого розвитку; промислове підприємство; експрес-діагностика; концепція; програма; реалізація стратегії; керування.

Н. Г. Белопольский, Е. В. Кузьмина

Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь, Украина

ОБОСНОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Целью написания статьи является изложение результатов исследования теоретико-методологических аспектов разработки этапов стратегии сбалансированного развития промышленного предприятия и определение основных направлений этого развития. Исследование выполнено с помощью методов синтеза и анализа, дедукции и индукции.

Раскрыта суть концепции стратегии сбалансированного развития предприятия и основных ее компонентов. Стратегию устойчивого развития предложено рассматривать в двух аспектах: экономическом и социальном. Установлено, что предприятие вступает в новый уровень конкурентного управления и возникает оперативный эффект синергии. Формирование развития предприятия должно основываться на синергетической гармонии с условиями и целями предприятия в целом и по каждой функциональной единице.

Охарактеризованы этапы формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. Рассмотрена специфика определения стратегического положения, формирования стратегии развития предприятия, определения возможностей и особенностей применения экспресс-теста фактического финансового состояния. Предложено применять быстрый экспресс-тест, который позволяет выявить признаки дисбаланса на предприятии без значительных расчётов для диагностики фактического финансового состояния. Для того чтобы обеспечить быстрое и беспристрастное тестирование фактического финансового состояния, целесообразно возобновить практику социальной сертификации в области.

Доказано, что важным аспектом в формировании и реализации сбалансированной стратегии развития является разработка концепции сбалансированного стратегического управления промышленными предприятиями. Концепция позволяет установить методологические основы принципов управления и методологические основы управляющих технологий и инструментов для отдельных компаний. Установлено, что стратегия сбалансированного развития промышленных предприятий должна основываться на долгосрочной программе устойчивого развития, которая является стратегическим документом, содержащим ряд скоординированных в пространстве и времени действий по привлечению ресурсов.

Доказано, что осуществление сбалансированной стратегии развития предполагает целенаправленное улучшение экономических, организационных, технических, технологических, производственных, рыночных, социальных, административных, экологических и других компонентов системы. Преобразования, происходящие в ходе реализации стратегии под влиянием внешних факторов, приобретают новое качество, повышается экономическая эффективность и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Научная новизна исследования заключается в разработке концепции стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, основанной на целенаправленном улучшении экономических, организационных, технических, технологических, производственных, рыночных, социальных, административных, экологических и других компонентов системы, что в совокупности даёт синергетический эффект.

Практическое значение работы заключается в возможности формирования и реализации стратегии устойчивого развития промышленного предприятия как эффективной системы управления, что позволит своевременно предусматривать целенаправленное и постепенное совершенствование экономических, организационных, технико-технологических, производственных, социальных, управленческих, рыночных, экологических и других составляющих этой системы, которые в процессе внедрения нововведений будут приобретать новые качества.

Ключевые слова: стратегия; стратегия устойчивого развития; промышленное предприятие; экспресс-диагностика; концепция; программа; реализация стратегии; управление.

M. G. Belopolskyi, O. V. Kuzmina
Pryazovskiy State Technical University, Mariupol, Ukraine

SUBSTANTIATION OF THE STRATEGY OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

The purpose of writing the article is presenting the results of the study of theoretical and methodological aspects of the development of the stages of strategy of sustainable development of an industrial enterprise and determining main directions of this development. The research was performed using the methods of synthesis and analysis, deduction and induction.

The essence of the concept of strategy of sustainable development of an enterprise and its components was revealed. The strategy for sustainable development is proposed to be considered in two aspects: economic and social. It was established that an enterprise enters new levels of competitive management and the operational effect of synergy occurs. It was proven that the formation of development of an enterprise should be based on synergetic harmony with the terms and objectives of the enterprise as a whole and with each functional unit.

Main stages of formation and implementation of the strategy of sustainable development of an industrial enterprise were characterized. The paper considered the specificity of defining strategic position, formulating an enterprise development strategy, identifying opportunities and peculiarities of application of an express test for the actual financial state, allowing detecting signs of imbalance at the enterprise without significant calculations for the diagnosis of the actual financial status. In order to ensure prompt and unbiased testing of the actual financial state, it is advisable to restore the practice of social certification in the industry.

It was proven that an important aspect in the formation and implementation of balanced development strategy is the development of the concept of sustainable strategic management of industrial enterprises. The concept allows establishing methodological bases of management principles and methodological bases of management technologies and tools for individual companies. It was established that the strategy of sustainable development of industrial enterprises should be based on a long-term program of sustainable development, which is a strategic document that contains a number of steps, coordinated in space and time, to engage resources.

It was proven that the implementation of a balanced strategy of development involves purposeful improvement of economic, organizational, technical, technological, production, market, social, administrative, environmental and other components of the system. Transformations that occur in the course of implementing the strategy under the influence of external factors acquire new quality, both economic efficiency and competitiveness of the enterprise in the market increase.

The scientific novelty of the research lies in the development of the concept of strategic management of the balanced development of an industrial enterprise based on purposeful improvement of economic, organizational, technical, technological, production, market, social, administrative, environmental and other components of the system, which collectively provide a synergistic effect.

The practical significance of the work is in the possibility to form and implement a strategy of sustainable development of an industrial enterprise as an efficient system of management, which will provide for a timely forecasting of purposeful and gradual improvement of economic, organizational, technical and technological, production, social, administrative, market, environmental and other components of this system, which will acquire new qualities during the process of implementation of the novelties.

Keywords: strategy, strategy of sustainable development, industrial enterprise, express diagnostics, concept, program, implementation of the strategy, management.

Вступ. Діяльність сучасних промислових підприємств України характеризується все більшою невизначеністю і насиченістю зовнішнього середовища, що обумовлює суттєві зміни в економіці, технологіях і соціальному житті суспільства. Усі ці чинники заважають збалансованому розвитку. Проте вплив зовнішніх і внутрішніх факторів може посилюватися або знижуватися, а самі фактори – трансформуватися. Підприємства, які вчасно враховують і прогнозують зміни, мають перспективи щодо ефективного функціонування і подальшого

розвитку. У цих умовах зростає необхідність у формуванні цільових стратегій для одержання конкурентних переваг підприємства. Стратегія збалансованого розвитку на рівні підприємства – важливий інструмент для досягнення цілей та успішного функціонування. Тому дане дослідження присвячене пошуку напрямів формування основних етапів стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств.

Проблеми керування розвитком підприємств було розглянуто в наукових працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених, а також економістів-практиків. Вагомий внесок у з'ясування окремих аспектів проблем розвитку економічної системи належить таким дослідникам, як Д. Белл, О. Богданов, Н. Вінер, В. Геєць, Дж. Гелбрейт, С. Глазьев, В. Гриньова, Ю. Лисенко, У. Мітчелл, У. Росту, Г. Спенсер, Е. Тоффлер, М. Тодаро, Дж. Форестер, Р. Фрімен, Г. Хакен, Й. Шумпетер. Незважаючи на досягнення вищевказаних науковців, питання обґрунтування стратегії збалансованого розвитку підприємств з виробництва та переробки промислової продукції в умовах соціально-економічної кризи залишаються недостатньо розробленими.

Постановка завдання. Метою написання статті є викладення результатів дослідження теоретико-методологічних аспектів розробки етапів стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства та визначення основних напрямів цього розвитку. Дослідження виконано за допомогою методів синтезу й аналізу, дедукції та індукції.

Результати. Кожне підприємство розглядають як об'єкт керування, що постійно повинно еволюційно розвиватися для ефективного функціонування в динамічному економічному середовищі. Стратегія дозволяє передбачати та враховувати зміни умов розвитку підприємств відповідно до світових кризових процесів. Підтримка стабільного розвитку відбувається, з одного боку, за критеріями: «цілісність», «системність», «стійкість» і «збалансованість», а з іншого, – за допомогою здатності підприємства змінюватися із урахування змін їх факторів.

Визначення поняття «стратегія» містить характеристику всіх процесів, що відбуваються в системі розглядуваного об'єкта. Причому дану характеристику необхідно надавати «від простого до складного». Тільки в цьому випадку можлива комплексна оцінка факторів, що визначають стратегію [1]. Загалом стратегію трактують як комплекс економічних, соціальних, політичних та інших заходів, за допомогою яких будь-яке підприємство зможе не тільки протистояти загрозам в умовах невизначеності, а й спрогнозувати й обґрунтовано спланувати свою діяльність, спираючись на внутрішні можливості розвитку.

Розробку стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільно здійснювати у взаємозв'язку з цілями та завданнями окремих функціональних стратегій. Такий взаємозв'язок дозволяє проявлятися ефекту синергізму керування. Оцінка та облік останнього дозволить підприємству вийти на новий рівень конкурентоспроможного керування [2]. Синергетичний ефект проявляється насамперед у збільшенні сумарного ефекту від реалізації окремих видів функціональних стратегій. Ефект синергізму характеризується технологічними та керувальними нововведеннями підприємства, обумовленими напрямками загальної стратегії розвитку. У результаті синергетичного ефекту досягають:

- економію витрат за незмінного рівня технології;
- поліпшення споживчих властивостей товару за незмінних витрат.

У даному випадку синергетичний ефект стратегії збалансованої розвитку буде характеризуватися трьома змінними із системними зв'язками: збільшення прибутків у грошовому вираженні, зниження оперативних витрат і зниження потреби в інвестиціях.

Враховуючи вищенаведені аспекти, сформуємо основні етапи стратегії збалансованого розвитку. Дана стратегія передбачає три блоки, у межах кожного описано комплекс необхідних заходів – послідовних етапів (рис. 1).

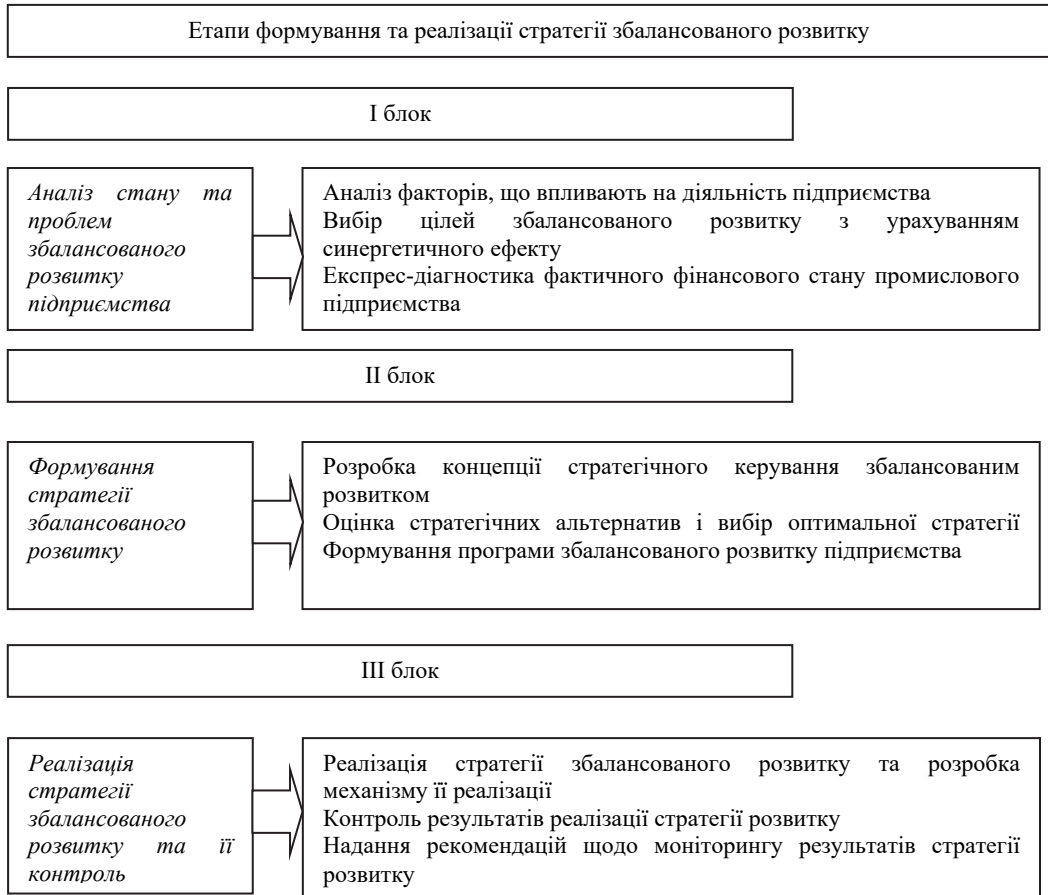


Рис. 1. Етапи формування стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства*

* Склали автори за джерелами [3; 4].

Проаналізуємо заходи, які вживають у процесі формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства. На першому її етапі аналізують внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємства. На другому – переглядають цілі розвитку підприємства в контексті їх збалансованості та адаптивності до умов сьогодення. Ключовими завданнями стратегічного керування у вирішенні цих питань є функції. Визначення функцій підприємства слугує основою формування його місії та стратегічного призначення. У таблиці наведено систематизований перелік основних функцій підприємства.

Основні функції підприємства [5]	
Функція	Зміст функції
Виробнича	Виробництво товарів, послуг тощо для задоволення економічних потреб
Реалізаційно-маркетингова	Маркетинг і реалізація виробленої продукції
Попитно-ресурсна	Попит на трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні та інтелектуальні ресурси, технології та способи організації виробництва
Фінансово-інвестиційна	Генерація фінансових потоків, у тому числі пов'язаних із взаємним кредитуванням, інвестуванням, придбанням, володінням та емісією цінних паперів
Бюджетна	Наповнення місцевого, регіонального й державного бюджетів
Містотвірна	Участь у формуванні та розвитку міської економіки, місцевої інфраструктури, забезпечення зайнятості жителів даного населеного пункту
Соціальна	Забезпечення громадян роботою. Забезпечення працівників і непрацевдатних членів їх родин засобами до існування. Формування навичок колективної роботи
Пізнавальна	Вивчення в процесі діяльності особливостей ринків товарів і ресурсів, технологій, технічних систем, найефективніших способів організації виробництва та взаємодії з ринком, акціонерами і т.д. Закріплення, накопичення та передача прийдешнім поколінням відповідних знань
Утворювальна	Набуття окремими працівниками та колективами виробничих (у тому числі – техніко-технологічних, організаційно-економічних) знань, навичок, досвіду роботи
Виховна	Створення, закріплення та розвиток корпоративної культури
Інноваційна	Генерація, фільтрація, інкубація і поширення інновацій серед підприємств, пов'язаних партнерськими або конкурентними відносинами
Інституціональна	Генерація, фільтрація й інкубація соціально-економічних інститутів
Інформаційно-сигнальна	Поширення інформації про особливості розвитку
Консолідаційна	Забезпечення єдності економіки шляхом проведення міжсуб'єктних і міжгалузевих трансакцій, організації та підтримки товарно-фінансових потоків, що пов'язують економічних агентів у різних секторах ринків і на різних територіях
Стабілізуюча, антикризова	Забезпечення безкризового поступального соціально-економічного розвитку

На третьому етапі діагностують соціально-економічну систему взаємопов'язаних показників підприємства. Розрізняють глобальну експрес-діагностику і функціональну діагностику. Такий розподіл обумовлений відмінністю завдань, що передбачає оцінку ухвалених стратегічних рішень на основі проведеного аналізу [6].

Вважаємо, що розробка стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства повинна передбачати проведення експрес-діагностики фінансового стану промислового підприємства, оскільки стійкий фінансовий стан – одна з важливих характеристик виробничо-фінансової діяльності. Загалом експрес-діагностика фінансового стану підприємства являє собою процес оперативного оцінювання й ідентифікації стану досліджуваного об'єкта на основі обмеженого інформаційного забезпечення з метою сформулювати попереднє уявлення про його стан і параметри для ухвалення креативних керівних рішень [7, с.161]. Застосування експрес-діагностики фінансового стану у процесі розробки стратегії

збалансованого розвитку дозволить своєчасно розпізнати ознаки кризи на ранній стадії та вжити необхідних заходів для її усунення.

Для створення реальних передумов для посилення стратегічних планів соціального розвитку пропонуємо доповнити експрес-діагностику фінансового стану промислового підприємства практикою впровадження соціальної паспортизації. Соціальний паспорт слід розробляти як на самому підприємстві, так і за його межами, як і проведення результативних соціологічних досліджень.

Одним із головних завдань цього впровадження є вирішення проблем, що стосуються ролі соціальних аспектів у плануванні фінансово-господарської діяльності підприємства, та сприяння розвитку його соціальної інфраструктури [8].

Четвертий етап розробки стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства є підґрунтям для проведення майбутніх перетворень. Головним у цей період є об'єднання зібраної інформації для опрацювання концепції стратегічного керування збалансованим розвитком.

Призначенням концепції є визначення головних стратегічних напрямів збалансованого розвитку промислового підприємства з урахуванням змін зовнішніх факторів, які під час кризи суттєво впливають на його внутрішній стан (рис. 2).

Концепцію керування збалансованим розвитком доцільно тлумачити як систему, яка складається з підсистем й ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування підприємства, механізму взаємодії суб'єкта та об'єкта керування.

У ході проведення дослідження доведено, що найдоцільнішими принципами стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є такі: загальні (системності, адаптивності, оптимальності, науковості, взаємозв'язку й взаємообумовленості та інформаційної забезпеченості) і специфічні (гармонізації, гнучкості, ефективності, комплексності, раціональності, відкритості до інноваційних перетворень, результативності, контролю). Однак слід зазначити, що всі вищеперераховані принципи необхідно впроваджувати в діяльність промислового підприємства тільки за умов виконання специфічних принципів керування у цілому, а також повноважень, відповідальності, дисципліни й порядку.

Базисом концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства є обґрунтування впровадження методичних основ системи стратегічного керування через впровадження набору керувальних технологій та інструментарію (оціночних показників). Розгляд вищенаведених питань дозволяє зробити висновок, що концепцію стратегічного керування збалансованим розвитком формують для впровадження в діяльність підприємства основних стратегічних напрямів розвитку впливу керувальної системи на керовану. За допомогою даного концептуального підходу створюють таку систему керування промисловим підприємством, яка здатна встановити оптимальні співвідношення між окремими складниками розвитку для виходу на нову якість керування. Процес керування за вказаних умов дозволить вирішувати проблеми, що стосуються:

- визначення дисбалансів і труднощів, що деформують систему функціонування підприємства;
- установа внутрішніх і зовнішніх причин погіршення діяльності підприємства;
- уживання заходів фінансового оздоровлення для підвищення реальної керованості підприємства та його ринкової привабливості;



Рис. 2. Концепція стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства*

*Авторська розробка.

– формування програми дій реалізації стратегії, пов'язаних із відновленням функцій керування та структури підприємства;

– упровадження в практику ухвалених рішень у вигляді планів поточного, середньострокового та стратегічного розвитку виробничо-фінансової діяльності, але на новому якісному рівні;

– упровадження плану контрольних заходів із реалізації стратегії збалансованого розвитку.

Сформований концептуальний підхід до стратегічного керування збалансованим розвитком підприємства допускає оцінку стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії. У зв'язку з цим важливим є аналіз виникнення проблем, а вже потім реалізація стратегії збалансованого розвитку за допомогою програм дій.

До основних причин виникнення проблем у діяльності промислових підприємств відносять:

– недостатню ефективність діяльності та механізму керування,
– недостатній рівень інноваційного розвитку окремого промислового підприємства та всієї промисловості країни відповідно до макроекономічної ситуації;

– зношеність основних фондів і відсутність механізмів їх оновлення;
– повільне впровадження організаційних перебудов;
– дефіцит професійних робітничих кадрів;
– недосконала база нормативно-правового забезпечення розвитку промислового підприємства зокрема та промисловості загалом.

Програма збалансованого розвитку промислового комплексу – складна багаторівнева система, окремі рівні якої взаємозв'язані й взаємозалежні. Механізм розробки програми збалансованого розвитку промислового підприємства передбачає певні етапи. Методологічну основу програми формують через впровадження цілістно-орієнтованого підходу до керування і програмно-цільового підходу. Що стосується методичних основ, то доцільним є застосування в розрахунках збалансованої системи показників і формування із їх допомогою прогностичних напрямів у вигляді стратегічних карт.

На заключному етапі реалізації стратегії збалансованого розвитку необхідний контроль обов'язків. На цьому етапі виявляють відповідність фактичних результатів діяльності підприємства запланованим і вживають заходів щодо їх коригування. Контроль здійснюють за такими суттєвими показниками, як дотримання обсягів виробництва і продаж.

Під час реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства доцільним є формування стратегічних напрямів, зокрема:

1) у виробничому розвитку необхідно забезпечити: освоєння технологій, технологічних ліній виробництва, проведення реконструкції існуючого обладнання та впровадження нового, здійснення модернізації окремих технологічних вузлів й утилізації старих, підвищення вимог, що стосуються догляду за устаткуванням, здійснення технічного переоснащення підприємств на основі повномасштабного впровадження енергозберігаючих технологій, формування тривалих партнерських відносин із головними постачальниками промислової продукції;

2) в організації менеджменту підприємства поступово впроваджувати інноваційні керувальні технології за допомогою: створення мобільних творчих груп, які б сприяли покращенню якості бізнес-планування та прогнозування, підвищення кваліфікації кадрів та формування у них ініціативності, креативності; удосконалення організації, застосування дієвих заходів мотивації праці;

3) у збутовій діяльності застосовувати: проведення моніторингу споживчих вимог і переваг конкретної промислової продукції; удосконалення заходів формування попиту та стимулювання збуту продукції; перегляд складників якості, упровадження логістичних підходів до організації товарообігу промислової продукції;

4) у формуванні ринкової інфраструктури доцільно сприяти розвитку інтеграції науково-дослідних установ і навчальних закладів посередницьких структур із оптовою та роздрібною ланками; створювати інформаційно-аналітичні центри поширення інновацій.

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження, можна зробити такий висновок, що розробка етапів формування та реалізації стратегії збалансованого розвитку для промислових підприємств – ефективний механізм підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Стратегія складається із запланованих дій (етапів), що дозволить підприємству адаптуватися до обставин, які можуть виникнути в майбутньому. У процесі формування стратегії заплановано технологічні та керувальні нововведення як яскраві прояви ефекту синергізму. Стратегія збалансованого розвитку промислового підприємства повинна відповідати перетворенням у національній економіці, гармонізувати вплив і взаємозв'язки між факторами внутрішнього та зовнішнього середовища. Доцільним за цих умов є перегляд методологічного підґрунтя та методичних прогнозних напрямів.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці концепції стратегічного керування збалансованим розвитком промислового підприємства, що базується на цілеспрямованому поліпшенні економічних, організаційних, технічних, технологічних, виробничих, ринкових, соціальних, адміністративних, екологічних та інших компонентів системи, що у сукупності дає синергетичний ефект.

Практичне значимість роботи полягає у можливості формування і реалізації стратегії збалансованого розвитку промислового підприємства як ефективної системи керування, що дозволить своєчасно передбачати цілеспрямоване й поступове удосконалення економічних, організаційних, техніко-технологічних, виробничих, соціальних, управлінських, ринкових, екологічних та інших складників цієї системи, які в процесі впровадження нововведень будуть набувати нових якостей.

Бібліографічні посилання

1. **Гордієнко, П. Л.** Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна; 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Алента, 2011. – 520 с.
2. **Абчук, В. А.** Прогнозирование в бизнесе, менеджменте и маркетинге [Текст] / В. А. Абчук. – М. : Изд-во Михайлова В. А., 2005. – 448 с.
3. **Полонець, В.** Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання [Текст] / В. Полонець //Маркетинг в Україні. – 2008. – № 4. – С. 7–11.

4. **Романовська, Ю. А.** Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств [Текст] / Ю. А. Романовська // Економіка і регіони : наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-ту ім. Юрія Кондратюка. – 2005. – № 2 (5). – С. 155–158.

5. **Касьянова, Н. В.** Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи [Текст]: монографія / Н. В. Касьянова. – Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-сті; СПД Купріянов В. С., 2011. – 374 с.

6. **Мізюк, Б. М.** Основи стратегічного управління [Текст]: підручник / Б. М. Мізюк. – Л.: Магнолія, 2006, 2009. – 544 с.

7. **Гром'як, О. Б.** Експрес-діагностика діяльності підприємств: сутність та призначення [Текст] / О. Б. Гром'як, О. Г. Мельник // Наук. вісн. НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22, ч. 2. – С. 159–165.

8. **Білорус, Т. В.** Соціальний паспорт підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Білорус. – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna_pasportizatsia_pidpriemstva.pdf. – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1. Hordiienko, P. L. Stratehichniy analiz: navch. posib. / P. L. Hordiienko, L. H. Didkovska, N. V. Yashkina; 3-tie vyd., pererob. i dop. – K.: Alenta, 2011. – 520 s.

2. Abchuk, V. A. Prohnozyrovanye v byznese, menezhmente y marketynhe / V. A. Abchuk. – M.: Yzd-vo Mykhailova V. A., 2005. – 448 s.

3. Polonets, V. Realizatsiia marketynhovyykh stratehii: problemni zony ta shliakhy yikh podolannia / V. Polonets // Marketynh v Ukraini. – 2008. – № 4. – S. 7–11.

4. Romanovska, Iu. A. Etagy pobudovy systemy otsiniuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu rozvytku stratehichnoho potentsialu pidpriemstv / Iu. A. Romanovska // Ekonomika i rehiony : nauk. visn. Poltav. nats. tekhn. un-tu im. Yurii Kondratiuka. – 2005. – № 2 (5). – S. 155–158.

5. Kasianova, N. V. Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva na osnovi kumuliatyvnoho pidkhdodu: kontsepsiia, modeli ta metody : monohrafiia / N. V. Kasianova. – Donetsk: NAN Ukrainy, In-t ekonomiky prom-sti; SPD Kupriianov V. S., 2011. – 374 s.

6. Miziuk, B. M. Osnovy stratehichnoho upravlinnia : pidruchnyk / B. M. Miziuk. – L.: Mahnoliia, 2006, 2009. – 544 s.

7. Hrom'iak, O. B. Ekspres-diahnostyka diialnosti pidpriemstv: sutnist ta pryznachennia / O. B. Hrom'iak, O. H. Melnyk // Nauk. visn. NLTU Ukrainy. – 2012. – Vyp. 22, ch. 2. – S. 159–165.

8. Bilorus, T. V. Sotsialnyi pasport pidpriemstva [Electronic resource] / T. V. Bilorus. – Access mode: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/sotcialna_pasportizatsia_pidpriemstva.pdf.

Надійшла до редакції 10.03.2016

З. В. Валіулліна*Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна***ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА КОРПОРАТИВНОЇ
ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

У сучасних умовах XXI ст. інформаційна безпека корпоративної економіки набуває все вагомійшої ролі, а питання її забезпечення стають дедалі гострішими. Стрімке впровадження інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства та розвиток корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів актуалізує проблему визначення обґрунтованих та ефективних шляхів забезпечення інформаційної безпеки.

Метою написання даної статті є теоретико-методологічний аналіз і виявлення основних складників забезпечення інформаційної безпеки корпоративної економіки в умовах глобалізації для захисту інформації, напрямів підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки на світовому ринку. У процесі дослідження було застосовано такі методи: системний і порівняльний аналіз, метод узагальнення.

Розглянуто теоретико-методологічні основи інформаційної безпеки корпоративної економіки. Систематизовано і надано результати порівняльного аналізу категорії «інформаційна безпека». Інформаційну безпеку запропоновано розглядати як інтегрований складник процесу забезпечення захисту інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз і створення сприятливих умов для ефективного функціонування корпорацій і підвищення їх конкурентоспроможності.

Досліджено особливості формування ефективної системи забезпечення інформаційної безпеки. Запропоновано вирішення проблеми ефективного функціонування системи інформаційної безпеки корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів шляхом упровадження комплексу заходів, які враховують основні компоненти інформаційної безпеки: законодавчу; економічну; програмно-технічну; адміністративно-управлінську.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до визначення складників інформаційної безпеки корпоративної економіки, які забезпечують комплекс політичних, економічних, організаційних, технічних та інших заходів, що сприяють реалізації інформаційних прав і інтересів корпорацій.

Практичне значення одержаних результатів – забезпечення захисту інформації корпорацій від внутрішніх і зовнішніх загроз, створення сприятливих умов для ефективного функціонування корпорацій і підвищення їх конкурентоспроможності.

Розробка заходів щодо забезпечення взаємодії інституційного середовища – подальша перспективна тема досліджень розвитку корпоративної економіки на основі паритету інформаційної безпеки.

Ключові слова: інформація; інформаційна безпека; загрози; корпорація; глобалізація.

З. В. Валиуллина*Национальный университет водного хозяйства и природопользования,
г. Ровно, Украина***ИНФОРМАЦИОННАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ КОРПОРАТИВНОЙ
ЭКОНОМИКИ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ**

В современных условиях XXI в. информационная безопасность корпоративной экономики приобретает все более весомую роль, а вопрос её обеспечения становится все острее. Стремительное внедрение информационных технологий во все сферы жизнедеятельности общества и развитие корпоративной экономики в условиях глобализационных процессов актуализирует проблему определения обоснованных и эффективных путей обеспечения информационной безопасности.

Целью написания данной статьи является теоретико-методологический анализ и выявление основных составляющих обеспечения информационной безопасности корпоративной экономики в условиях глобализации для защиты информации, направлений повышения эффективности и конкурентоспособности экономики на мировом рынке. В процессе исследования были применены следующие методы: системный и сравнительный анализ, метод обобщения.

Рассмотрены теоретико-методологические основы информационной безопасности корпоративной экономики. Систематизированы и предоставлены результаты сравнительного анализа категории «информационная безопасность». Информационную безопасность предложено рассматривать как интегрированную составляющую процесса обеспечения защиты информации от внутренних и внешних угроз и создание благоприятных условий для эффективного функционирования корпораций и повышение их конкурентоспособности.

Исследованы особенности формирования эффективной системы обеспечения информационной безопасности. Предложено решение проблемы эффективного функционирования системы информационной безопасности корпоративной экономики в условиях глобализационных процессов путём внедрения комплекса мероприятий, учитывающих основные компоненты информационной безопасности: законодательную; экономическую; программно-техническую; административно-управленческую.

Научная новизна исследования заключается в совершенствовании научно-методического подхода к определению составляющих информационной безопасности корпоративной экономики, который обеспечивается целым комплексом политических, экономических, организационных, технических и других мероприятий, способствующих реализации информационных прав и интересов корпораций.

Практическое значение полученных результатов – обеспечение защиты информации корпораций от внутренних и внешних угроз, создания благоприятных условий для эффективного функционирования корпораций и повышение их конкурентоспособности.

Разработка мероприятий по обеспечению взаимодействия институциональной среды – дальнейшая перспективная тема исследований развития корпоративной экономики на основе паритета информационной безопасности.

Ключевые слова: информация; информационная безопасность; угрозы; корпорация; глобализация.

Z. V. Valiullina

*National University of Water Management and Nature Resources Use,
Rivne, Ukraine*

INFORMATION SECURITY OF CORPORATE ECONOMICS IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION

In modern conditions of the 21st century, information security of corporate economics is gaining more importance while the task of its provision becomes more and more acute. Rapid introduction of information technologies into all spheres of vital activities of the society and the development of corporate economy under conditions of globalization processes call for the definition of substantiated and efficient ways of ensuring information security.

The purpose of writing this article is theoretical–methodological analysis and identification of the basic components of provision of information security of the corporate economy under conditions of globalization to protect information, directions of improving the efficiency and competitiveness of the economy on the world market. In the course of the study we applied the following methods: systematic and comparative analysis, the method of generalization.

The paper considers theoretical–methodological fundamentals of information security of the corporate economy. The results of the comparative analysis of the category of "information security" were systemized and are given here. Information security is proposed to be regarded as an integrated component of the process of ensuring the protection of information from internal and external threats and creating favorable conditions for the efficient functioning of corporations and enhancing their competitiveness.

Peculiarities of setting up an efficient system of information security were researched. A solution to the problem of efficient functioning of the system of information security of corporate economics in the conditions of globalization was proposed by adopting a set of measures that take into account the main components of information security: legislative; economic; program–technical; administrative management.

The scientific novelty of the research lies in the improvement of scientific and methodical approach to identifying components of information security of the corporate economy, which provide a range of political, economic, organizational, technical and other measures that contribute to the realization of informational rights and interests of corporations.

The practical significance of obtained results is to provide protection of the information of corporations from internal and external threats, creating favorable conditions for the efficient functioning of corporations and enhancing their competitiveness.

The design of measures to ensure the interaction between institutional environment is a promising topic of the further research into the corporate economy based on parity of information security.

Keywords: information, information security, threats, corporation, globalization.

Вступ. У сучасних умовах ХХІ ст. інформаційна безпека корпоративної економіки набуває все вагомішої ролі, а питання її забезпечення стають дедалі гострішими. Стрімке впровадження інформаційних технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства та розвиток корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів актуалізує проблему визначення обґрунтованих та ефективних шляхів забезпечення інформаційної безпеки.

Формування корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів порушує широке коло проблемних питань, одним із яких є підвищення інформаційної безпеки.

В умовах глобалізаційних процесів корпоративну економіку, на наш погляд, слід розглядати як динаміку злиттів і поглинань, що являє собою трансформаційну стратегію економіки, спрямовану на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на світовому ринку.

Країни, які не можуть забезпечити власну інформаційну безпеку, стають неконкурентоспроможними і, як наслідок, не можуть брати участь у боротьбі за розподіл ринків і ресурсів. Можна стверджувати, що розпад великих держав відбувся не в останню чергу через неспроможність ефективного управління на власній території та невідповідність інформаційної структури новим умовам існування. Отже, незаперечним є те, що в будь-якій розвиненій країні має функціонувати система забезпечення інформаційної безпеки, а функції та повноваження відповідних державних органів повинні бути закріплені законодавчо [11, с.90].

Таким чином, у зв'язку зі зростанням динаміки злиттів і поглинань компаній як складової частини трансформаційної стратегії економіки України, спрямованої на підвищення її ефективності та конкурентоспроможності на світовому ринку, проблема інформаційної безпеки потребує постійної і прискіпливої уваги.

Науковий доробок осмислення проблем реалізації інформаційної безпеки в сучасному постіндустріальному суспільстві формували праці таких учених-економістів: О. А. Сороківська [1], Л. Дж. Хоффман [2], В. Богуш [3], О. М. Горбатюк [4; 5], Б. А. Кормич [6], О. І. Крюков [7], М. Гуцалюк [9], О. М. Степко [11], І. Л. Сазонець [13] та ін. Проте на сьогодні питання, пов'язані із функціонуванням та захистом інформації, у корпоративній економіці залишаються відкритими і потребують подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою написання даної статті є теоретико-методологічний аналіз і виявлення основних складників забезпечення інформаційної безпеки корпоративної економіки в умовах глобалізації для захисту інформації, підвищення ефективності та конкурентоспроможності економіки на світовому ринку. Теоретичною і методологічною основою дослідження є монографії та науково-аналітичні статті українських і зарубіжних учених, законодавчі й нормативно-правові акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, загальнодержавні програми України, що регулюють діяльність забезпечення національної безпеки країни, результати власних досліджень автора. У процесі дослідження застосовано методи: системного і порівняльного аналізу, метод узагальнення.

Результати. В умовах глобалізаційних процесів поглибленого аналізу потребує сучасний стан інформаційної безпеки корпоративного сектора України, також необхідне виявлення ключових деструктивних чинників, що гальмують його розвиток.

Поширення тенденцій інтегрованості національних економік у світове господарство впродовж двох останніх століть відбувається насамперед за рахунок розвитку корпоративних відносин. Отже, стрімкий розвиток корпоративної форми сприяє перетворенню корпоративних структур на домінуючий чинник розвитку світової економіки. Світові тенденції підтверджують, що таким структурам належить провідна роль не лише в інноваційному розвитку, а й в економічному зростанні загалом. Саме завдяки здатності корпорацій акумулювати значні матеріальні, людські та фінансові ресурси для виконання науково-технічних і виробничо-господарських завдань відбувається стрімкий розвиток інноваційних технологій і їх масштабне поєднання з виробничими потужностями індустріального суспільства у XX ст. Корпоративні форми підвищують рівень макроекономічного регулювання виробництва, стабільність економічного співробітництва (у тому числі й міжнародного), є партнерами держави під час розробки та реалізації стратегічної лінії в процесі модернізації економіки. Таким чином, тенденції їх «функціонування визначають закономірності розвитку світового господарства і носять універсальний характер. Зокрема, до таких закономірностей слід віднести концентрацію капіталу, інтеграцію промислового і фінансового капіталу, диверсифікацію форм і напрямів діяльності, глобалізацію та інтернаціоналізацію» [10, с. 7].

Динамічний розвиток економічних, політичних, соціальних подій XXI ст. дозволив сформулювати нове уявлення про інформацію як один із факторів (ресурсів) виробництва. На макрорівні інформація впевнено займає позиції головного фактора могутності держави, адже наявність у державі найсучасніших інформаційних технологій дозволяє їй ефективно управляти інформацією та у подальшому нарощувати свою економічну міцність [9, с. 2].

На мікрорівні обсяг, достовірність, цілісність, якість обробки інформації визначають ефективність дій менеджменту підприємства, а отже, актуалізують застосування інформаційних технологій в управлінні грошово-кредитними, фінансовими, соціально-економічними процесами даного підприємства. «Без необхідного обсягу та якості інформації неможливо забезпечити розвиток суб'єкта господарювання на основі високотехнологічного виробництва, ефективних методів організації праці» [1, с. 34].

У ході дослідження наукових підходів до дефініції «інформаційна безпека» було проведено порівняльний аналіз даної категорії, результати якого систематизовано та подано нижче (таблиця).

Таблиця

Підходи до визначення дефініції «інформаційна безпека»*

Автори	Визначення
О.А. Сороківська, В.Л. Гевко	Суспільні відносини щодо створення і підтримання на належному рівні життєдіяльності інформаційної системи суб'єкта господарської діяльності
Л.Дж. Хоффман	Стан інформації, за якого забезпечується збереження визначених політикою безпеки властивостей інформації
В. Богущ, О. Юдін	Стан захищеності інформаційного середовища суспільства, який забезпечує його формування, використання і розвиток в інтересах громадян, організацій, держави
О.М. Горбатюк	Стан захищеності потреб в інформації особистості, суспільства і держави, за якого забезпечується їх існування і прогресивний розвиток незалежно від наявності внутрішніх і зовнішніх інформаційних загроз
О. Литвиненко	Один із аспектів розгляду інформаційних відносин у межах інформаційного законодавства
Б.А. Кормич	Захищеність установлених законом правил, за якими відбуваються інформаційні процеси в державі, що забезпечують гарантовані Конституцією умови існування і розвитку людини, усього суспільства та держави
О.І. Крюков	Суспільні правовідносини щодо процесу організації створення, підтримки, охорони та захисту необхідних для особи (людини чи юридичної особи, установи, підприємства, організації), суспільства і держави безпечних умов їх життєдіяльності; суспільні правовідносини пов'язані з організацією технологій створення, поширення, зберігання та використанням інформації (відомостей, даних, знань) для забезпечення функціонування і розвитку інформаційних ресурсів людини, суспільства, держави
Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 рр.»	Стан захищеності життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, за якого запобігають нанесення шкоди через: неповноту, невчасність і недостовірність використовуваної інформації; негативний інформаційний вплив; негативні наслідки застосування інформаційних технологій; несанкціоноване поширення, використання, порушення цілісності, конфіденційності та доступності інформації

*Склав автор за [1, с. 33; 2, с. 23; 3, с. 54; 4, с. 45; 5, с. 48; 6, с.92; 7, с.3; 8, ст. 13].

Відповідно до вищезазначеного матеріалу інформаційну безпеку розглядають за трьома основними характеристиками: стан захищеності інформаційного середовища, суспільні відносини та захищеність установлених законом правил.

Узагальнюючи підходи до розуміння сутності інформаційної безпеки, слід наголосити, що в умовах глобалізаційних процесів інформаційну безпеку корпоративної економіки запропоновано визначати як інтегрований складник процесу забезпечення захисту інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз і створення сприятливих умов для ефективного функціонування корпорацій і підвищення їх конкурентоспроможності.

Головним «гравцем» ринку в недержавному секторі економіки і стрижнем будь-якої економічної системи, побудованої не на державно-монополістичних, а на конкурентних засадах, є корпорації. Проте необхідно зазначити, що повсякденна практика функціонування недержавних об'єктів свідчить про їх підвищену порівняно з державними структурами уразливість до протиправних та інших посягань із боку різного роду кримінальних структур, а також окремих осіб.

Необхідність забезпечення безпеки активів корпорації зобов'язує їх займатися діяльністю, яка раніше була виключно прерогативою спеціальних державних органів. Забезпечення безпеки приватної діяльності стає важливою необхідністю, є основою функціонування недержавних об'єктів. Отже, охорона корпорацій і забезпечення інформаційної безпеки корпоративної діяльності – стрижнева проблема, що передбачає вживання низки організаційно-правових, техніко-технологічних, інформаційних, адміністративних, виховних, фінансових і спеціальних заходів, спрямованих на виявлення, попередження і припинення загрози стабільності функціонування і розвитку корпорацій. Цей процес передбачає забезпечення безпеки інформації, охорону приватної власності корпорацій і фізичний захист її персоналу. При цьому до власності відносять, по-перше, основне матеріальне майно: приміщення, земельну ділянку, парк техніки, сировину й інвентар, а також допоміжне устаткування, призначене для збереження, переробки і перевезення вантажів. По-друге, сюди ж варто віднести інтелектуальну власність, що містить інформацію, яка є актив компанії про власність власника, а також знання і досвід співробітників корпорацій, їх професійні секрети і винаходи. Корпорації, які прагнуть мати власну службу безпеки, не повинні розглядати витрати на її створення як необґрунтовано високі, оскільки життя та репутація цінуються набагато вище. Проблемою корпорацій є те, що отримання ними надприбутків не сприяє усвідомленню того факту, що багатство неминуче переводить їх у «групу ризику». Як показує сумний досвід, вітчизняні корпорації починають вживати суттєві заходи із забезпечення власної безпеки, безпеки інформації лише після виникнення проблем [12, с. 61].

Виділимо важливі проблеми інформаційної безпеки корпоративної економіки. По-перше, до них слід віднести забезпечення захисту і контролю за інформаційним простором від несанкціонованого доступу до інформації, по-друге, удосконалення нормативно-правового поля інформаційної сфери; по-третє, залучення інвестицій для скорочення технічного відставання інформаційних технологій; по-четверте, використання новітнього програмного забезпечення та техніки.

Проведене дослідження засвідчило, що ефективне функціонування інформаційної безпеки корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів необхідно розглядати як сукупність державної та недержавної системи захисту (рисунок). Основні її компоненти: законодавча, економічна, програмно-технічна, адміністративно-управлінська.

Складниками єдиної системи забезпечення інформаційної безпеки корпорацій є [14, с. 97]:

- державна система, представлена правоохоронними органами та спецслужбами (наприклад, Служба безпеки України, Рада національної безпеки і оборони України);
- недержавна система, представлена приватними охоронними, охоронно-технічними підприємствами, комерційними службами безпеки, підприємствами різної форми власності, інформаційними бюро, службами безпеки банків, профільними факультетами, кафедрами вищих навчальних закладів.

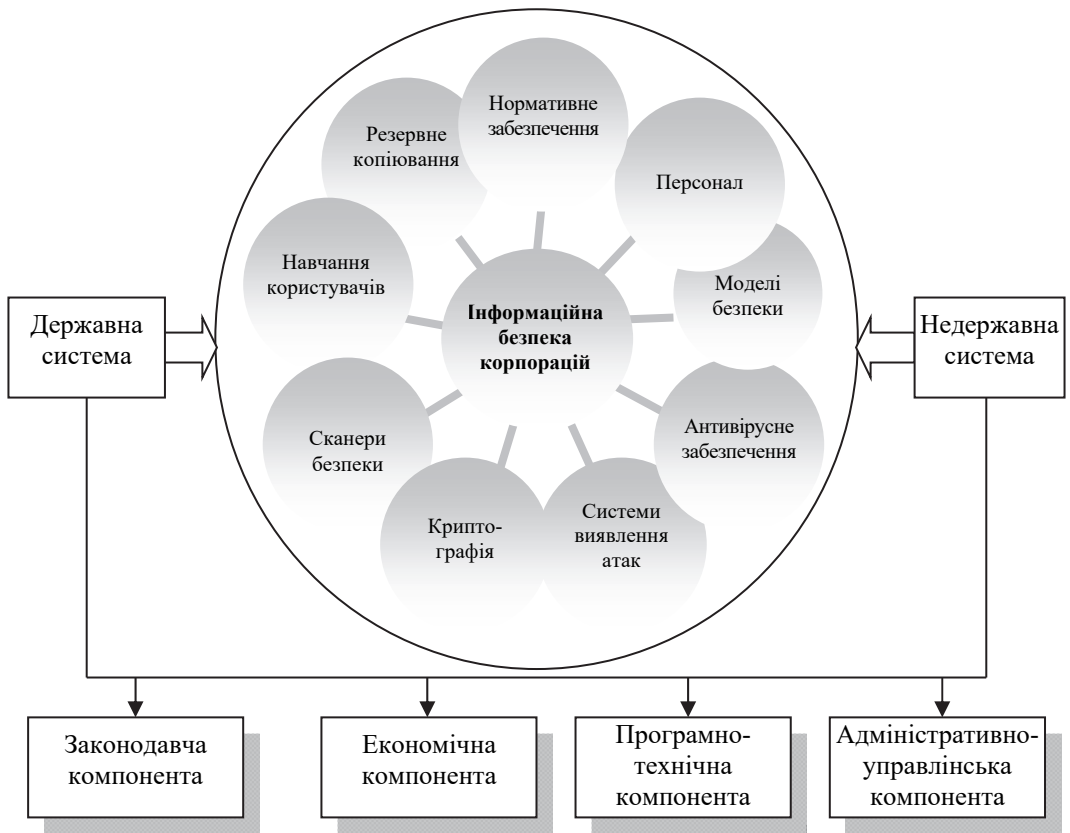


Рисунок. Структура системи інформаційної безпеки корпоративної економіки

До законодавчої компоненти слід віднести: розробку єдиної комплексної системоутворювальної нормативно-правової бази, яка регулювала б функціонування та сприяла стимулюванню розвитку інформаційної безпеки корпоративної економіки.

Адміністративно-управлінська компонента в першу чергу повинна відповідати за:

- створення органів на державному рівні та на рівні корпорації, що координують розвиток системи інформаційної безпеки;
- підвищення уваги керівництва до управління персоналом і фізичним захистом інформації;
- розробку та забезпечення концепції і програми розвитку інформаційної безпеки на всіх рівнях;
- активізацію міжнародного співробітництва у сфері інформаційної безпеки;
- гармонізацію навчання персоналу із відповідними світовими нормами й стандартами.

Значну увагу потрібно приділити економічній компоненті, яка в сучасних умовах глобалізації повинна:

- створювати умови для стабільного економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності корпоративної економіки;
- забезпечувати пошук і виділення необхідних ресурсів для посилення інформаційної безпеки;
- створювати сприятливе інвестиційне середовище для залучення інвестицій.

Для захисту та посилення інформаційної безпеки, на наш погляд, головною є програмно-технічна компонента, що відповідає за:

- розвиток вітчизняної індустрії інформації відповідно до сучасної геополітичної ситуації у світі;
- розробку програмних та апаратних засобів криптографічного захисту інформації, які б захищали інформаційні ресурси від несанкціонованого доступу для забезпечення конфіденційності;
- ліцензування та розробку критеріїв сертифікації технологій;
- інформатизацію та автоматизацію виробничих процесів і робочих місць співробітників.

Необхідний рівень інформаційної безпеки забезпечує сукупність політичних, економічних, організаційних заходів, спрямованих на попередження, виявлення і нейтралізацію тих обставин, факторів і дій, які можуть завдати збитку або перешкодити реалізації інформаційних прав, потреб та інтересів країни і її громадян.

Вищесказане дозволяє зробити висновок, що необхідний рівень інформаційної безпеки корпоративної економіки забезпечують за допомогою цілого комплексу політичних, економічних, організаційних та інших заходів, які допомагають реалізації інформаційних прав та інтересів корпорацій

Висновки. Підсумовуючи, наголосимо, що сучасна геополітика визначає інформаційну безпеку як один із головних напрямів соціально-економічного розвитку держави. Необхідним для забезпечення інформаційної безпеки корпоративної економіки є застосування на практиці комплексу заходів, що поєднує такі засоби впливу, як законодавчий, економічний; програмно-технічний; адміністративно-управлінський. Найскладнішими для реалізації є удосконалення нормативно-правової бази, пошук і виділення необхідних ресурсів для розвитку інформаційної безпеки, а також навчання персоналу відповідним світовим нормам і стандартам, кооперація фахівців із різних галузей.

Розробка заходів із забезпечення взаємодії інституційного середовища – подальша перспективна тема досліджень розвитку корпоративної економіки на основі паритету інформаційної безпеки.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до визначення складників інформаційної безпеки корпоративної економіки, які забезпечують комплекс політичних, економічних, організаційних, технічних та інших заходів, що допомагають реалізації інформаційних прав і інтересів корпорацій.

Практичне значення одержаних результатів – забезпечення захисту інформації корпорацій від внутрішніх і зовнішніх загроз, створення сприятливих умов для ефективного функціонування корпорацій і підвищення їх конкурентоспроможності.

Бібліографічні посилання

1. **Сороківська, О. А.** Інформаційна безпека підприємства: нові загрози та перспективи [Текст] / О. А. Сороківська, В. Л. Гевко // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Сер.: Екон. науки. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 32–35.
2. **Хоффман, Л. Дж.** Современные методы защиты информации [Текст] / Л. Дж. Хоффман; пер. с англ. – М.: Сов. радио, 1980. – 57 с.
3. **Богуш, В.** Інформаційна безпека держави [Текст] / В. Богуш, О. Юдін; [гол. ред. Ю.О. Шпак]. – К.: МК-Прес, 2005. – 432 с.
4. **Горбатюк, О. М.** Сучасний стан та проблеми інформаційної безпеки України на рубежі століть [Текст] / О. М. Горбатюк // Вісн. Київ. ун-ту ім. Т. Шевченка. Сер.: Міжнар. відносини. – 1999. – Вип. 14. – С. 46–48.
5. **Литвиненко, О.** Інформація і безпека [Текст] / О. Литвиненко // Нова політика. – 1998. – № 1. – С. 47–49.
6. **Кормич, Б. А.** Інформаційна безпека: організаційно-правові основи [Текст]: навч. посіб. / Б. А. Кормич. – К.: Кондор, 2008. – 384 с.
7. **Крюков, О. І.** Інформаційна безпека держави в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / О. І. Крюков // Державне будівництво. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/1/10.pdf>. – Заголовок з екрана.
8. Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 рр.» від 09.01.2007 р. № 537-V [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>. – Заголовок з екрана.
9. **Гуцалюк, М.** Інформаційна безпека України: нові загрози [Текст] / М. Гуцалюк // Бизнес и безопасность. – 2003. – № 5. – С. 2–3.
10. **Федулова, Л. І.** Корпоративні структури в національній інноваційній системі України [Текст]: монографія / Л. І. Федулова, В. Л. Осецький, Ю. В. Гончаров, О. Ю. Рудченко, Ю. М. Бажал; Ін-т економіки та прогнозування НАН України. – К.: Вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
11. **Степко, О. М.** Аналіз головних складових інформаційної безпеки держави [Текст] / О. М. Степко // Наук. вісн. Ін-ту міжнар. відносин НАУ. – Сер.: Економіка, право, політологія, туризм. – К., 2011. – Вип. 1 (3). – С. 90–99.
12. **Назаров, В. В.** Деякі аспекти забезпечення безпеки підприємницької діяльності [Текст] / В. В. Назаров // Матеріали Всеукр. науково-практ. конф.: [«Недержавна система безпеки підприємництва як складова національної безпеки України»]. – К., 2013. – С. 60–61.
13. **Сазонець, І. Л.** Міжнародні стандарти безпеки підприємств [Текст]: навч. посіб. / І. Л. Сазонець. – Рівне: Волин. обереги, 2015. – 352 с.
14. **Нашинець-Наумова А. Ю.** Правове регулювання інформаційної безпеки корпорацій [Текст] / А. Ю. Нашинець-Наумова // Правова інформатика. – 2014. – № 4 (44). – С. 95–99.

Bibliographic references

1. Sorokivska, O. A. Informatsiina bezpeka pidpriemstva: novi zahrozy ta perspektyvy / O. A. Sorokivska, V. L. Hevko // Visn. Khmelnyts. nats. un-tu. Ser.: Ekon. nauky. – 2010. – № 2. – Т. 2. – С. 32–35.
2. Khoffman, L. Dzh. Sovremennye metody zashchyty ynformatsyy / L. Dzh. Khoffman; per. s anhl. – M.: Sov. radyo, 1980. – 57 s.
3. Bohush, V. Informatsiina bezpeka derzhavy / V. Bohush, O. Yudin; [hol. red. Iu.O. Shpak]. – K.: MK-Pres, 2005. – 432 s.
4. Horbatiuk, O. M. Suchasnyi stan ta problemy informatsiinoi bezpeky Ukrainy na rubezhi stolit / O. M. Horbatiuk // Visn. Kyiv. un-tu im. T. Shevchenka. Ser.: Mizhnar. vidnosyny. – 1999. – Vyp. 14. – С. 46–48.
5. Lytvynenko, O. Informatsiia i bezpeka / O. Lytvynenko // Nova polityka. – 1998. – № 1. – С. 47–49.
6. Kormych, B. A. Informatsiina bezpeka: orhanizatsiino-pravovi osnovy: navch. posib. / B. A. Kormych. – K.: Kondor, 2008. – 384 s.
7. Kriukov, O. I. Informatsiina bezpeka derzhavy v umovakh hlobalizatsii [Electronic resource] / O. I. Kriukov // Derzhavne budivnytstvo. – 2007. – № 2. – Access mode: <http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeBu/2007-2/doc/1/10.pdf>.
8. Zakon Ukrainy «Pro osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007–2015 rr» vid 09.01.2007 r. № 537-V [Electronic resource]. – Access mode: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
9. Hutsaliuk, M. Informatsiina bezpeka Ukrainy: novi zahrozy / M. Hutsaliuk // Byznes y bezopasnost. – 2003. – № 5. – С. 2–3.
10. Fedulova, L. I. Korporatyvni struktury v natsionalnii innovatsiinii systemi Ukrainy: monohrafiia / L. I. Fedulova, V. L. Osetskyi, Iu. V. Honcharov, O Iu. Rudchenko, Iu. M. Bazhal; In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy. – K. : Vyd-vo UkrINTEI, 2007. – 812 s.
11. Stepko, O. M. Analiz holovnykh skladovykh informatsiinoi bezpeky derzhavy O. M. Stepko // Nauk. visn. In-tu mizhnar. vidnosyn NAU. – Ser. : Ekonomika, pravo, politolohiia, turizm. – K., 2011. – Vyp. 1 (3). – С. 90–99.
12. Nazarov, V. V. Deiaki aspekty zabezpechennia bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti / V. V. Nazarov // Materialy Vseukr. naukovo-prakt. konf.: [«Nederzhavna systema bezpeky pidpriemnytsva yak skladova natsionalnoi bezpeky Ukrainy»]. – K., 2013. – С. 60–61.
13. Sazonets, I. L. Mizhnarodni standarty bezpeky pidpriemstv: navch. posib./ I. L. Sazonets. – Rivne: Volyn. oberehy, 2015. – 352 s.
14. Nashynets-Naumova A. Iu. Pravove rehuliuвання informatsiinoi bezpeky korporatsii / A. Iu. Nashynets-Naumova // Pravova informatyka. – 2014. – № 4 (44). – С. 95–99.

Надійшла до редколегії 15.02.2016

Ю. М. Голей

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ КЕРУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ У СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ

Мета дослідження полягає в удосконаленні керування інноваційним потенціалом у сфері житлово-комунального господарства (ЖКГ) в умовах становлення децентралізації регіонів і формування заходів забезпечення проведення реформ в цій галузі. Теоретична та методологічна основа дослідження – наукові праці й розробки вітчизняних і зарубіжних авторів; Загальнодержавна програма реформування ЖКГ. Для досягнення визначеної мети застосовано загальнонаукові та порівняльно-аналітичні методи.

Досліджено необхідність керування інноваційним потенціалом в умовах зростання конкуренції серед вітчизняних виробників у їх прагненні до інтеграції у світовий економічний простір. Проаналізовано та виявлено незадовільний техніко-технологічний і фінансовий стан ЖКГ у регіонах. Обґрунтовано формування заходів виконання Загальнодержавної програми реформування і розвитку ЖКГ.

Продемонстровано, що на шляху активізації залучення іноземних інвестицій виникали певні перешкоди, пов'язані з надмірною централізацією фінансових ресурсів і їх недостатністю для економічної свободи регіонів.

Акцентовано увагу на тому, що інноваційна діяльність в Україні має низький рівень розвитку, що можна пояснити недостатністю фінансування наукової діяльності (прикладних досліджень, розробок), а також недостатністю стимулів для її провадження. Несприятлива макроекономічна ситуація та заходи урядовців із вилучення обігових коштів, збільшення податкового навантаження призводять до зниження інноваційної активності підприємств.

Продемонстровано, що до пріоритетних галузей економіки держави, які потребують стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, належить також ЖКГ, що залишається однією з найбільш технічно відсталою галуззю національної економіки. Доведено, що сучасний стан технологічної інфраструктури не відповідає вимогам ринкової економіки.

Указано на якісний аналіз технологічної відсталості ЖКГ в Україні провідними зарубіжними фахівцями, зокрема з фонду ім. Фрідріха Еберта.

Наукова новизна дослідження полягає в необхідності удосконалення керування інноваційним потенціалом і в розробці пропозицій послідовного реформування у сфері ЖКГ.

Практичне значення роботи – надання рекомендацій мешканцям житлового фонду стосовно використання переваг створення ОСББ.

Перспектива подальших досліджень – аналіз діяльності діючих ОСББ у регіонах і розробка пропозицій щодо усунення недоліків їх діяльності.

Ключові слова: інноваційний потенціал; житлово-комунальне господарство (ЖКГ); технічний стан; децентралізація керування; фінансові ресурси; реформування ЖКГ; об'єднання співвласників багатоквартирного будинку.

Ю. Н. Голей

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ В СФЕРЕ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИИ РЕГИОНОВ

Цель исследования заключается в совершенствовании управления инновационным потенциалом в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в условиях становления децентрализации регионов и формирования мер обеспечения проведения реформ в этой области. Теоретическая и методологическая основа исследования – научные труды и разработки отечественных и зарубежных авторов; Общегосударственная программа

© Голей Ю. М., 2016

реформирования ЖКХ. Для достижения определенной цели применены общенаучные и сравнительно-аналитические методы.

Исследована необходимость управления инновационным потенциалом в условиях роста конкуренции для отечественных производителей в стремлении их к интеграции в мировое экономическое пространство. Проанализировано и выявлено неудовлетворительное технико-технологическое и финансовое состояние ЖКХ в регионах. Обосновано формирования мероприятий выполнения Общегосударственной программы реформирования и развития ЖКХ.

На пути активизации привлечения иностранных инвестиций возникали определенные препятствия, связанные с чрезмерной централизацией финансовых ресурсов и недостаточностью их в рамках экономической свободы регионов.

Акцентировано внимание на том, что инновационная деятельность в Украине еще находится на низком уровне, это объясняется недостаточностью финансирования научной деятельности (прикладных исследований, разработок), а также недостаточностью стимулов для производства инновационной деятельности. Неблагоприятная макроэкономическая ситуация и шаги правительства по отвлечению оборотных средств, увеличение налоговой нагрузки приводит к снижению инновационной активности предприятий.

К приоритетным отраслям экономики государства, которые нуждаются в стимулировании инвестиционно-инновационной деятельности, относится также ЖКХ, которое остается одной из наиболее технически отсталой отраслью национальной экономики со многими проблемами. Современное состояние технологической инфраструктуры не соответствует требованиям рыночной экономики.

Указано на качественный анализ технологической отсталости состояния ЖКХ в Украине ведущими зарубежными специалистами, в частности из фонда им. Фридриха Эберта.

Научная новизна исследования основывается в необходимости совершенствования управления инновационным потенциалом и в разработке предложений последовательного реформирования в сфере ЖКХ.

Практическое значение работы состоит в предоставлении жителям жилого фонда рекомендаций касательно использования преимуществ создания ОСМД.

Перспектива дальнейших исследований – анализ деятельности действующих ОСМД в регионах и разработка предложений по устранению недостатков их деятельности.

Ключевые слова: инновационный потенциал; жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ); техническое состояние; децентрализация управления; финансовые ресурсы; реформирования ЖКХ; объединения совладельцев многоквартирного дома.

Y. M. Goley

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF INNOVATIVE POTENTIAL IN THE FIELD OF HCS UNDER CONDITONS OF DECENTRALIZATION OF REGIONS

The aim of the research is to improve the management of innovative potential in the field of Housing and Communal Services (HCS) under conditions of establishment of decentralization of the regions and the formation of measures to provide reforms in this area. Theoretical and methodological basis of the research is the scientific papers and designs of local and foreign authors; the State program of reforming HCS. To achieve the set purpose, we applied general scientific, as well as comparative and analytical methods.

The need to manage the innovative potential under conditions of growing competition among national manufacturers in their pursuit of integration into the world economic space was researched. The performed analysis found technical–technological and financial state of HCS in the regions unsatisfactory. Formation of measures to implement the State program of reforming and development of HCS was substantiated.

It was demonstrated that the way to engage foreign investments stumbled into certain obstacles, related to the excessive centralization of financial resources and their insufficiency for economic freedom of the regions.

Special attention is paid to the fact that innovation activity in Ukraine has low level of development that can be explained by insufficiency of financing of scientific activities (applied research, designs), as well as the lack of incentives for its implementation. Unfavorable macroeconomic situation and the activities of the government bodies to withdraw working capital, increasing taxation burden lead to decrease in innovation activity of enterprises.

It was demonstrated that the priority fields of the economy of the state, which need stimulation of investment and innovation, also include HCS, which remains one of the most technically backward industries of the national economy. It was proven that the current state of technological infrastructure did not meet the requirements of a market-driven economy.

The qualitative analysis of technological backwardness of HCS in Ukraine by the leading foreign specialists was cited, in particular by the Friedrich Ebert Foundation.

The scientific novelty of the research lies in the need to improve the management of innovative potential and to develop proposals of consistent reforms in the area of HCS.

Practical significance of the work is to provide recommendations to the urban residents regarding the implementation of the advantages of setting up ACMAB.

The prospect of further research is the analysis of existing ACMAB in the regions and preparation of proposals for elimination of the shortcomings in their activity.

Keywords: innovative potential, housing and communal services (HCS), technical condition, decentralization of management, financial resources, HCS reform, association of co-owners of multi-apartment building (ACMAB).

Вступ. Для економічного зростання країни особливо важливе удосконалення керування інноваційним потенціалом. Науково-технічний прогрес – основа розробки інноваційних продуктів, послуг матеріального та нематеріального характеру або нового організаційного методу. Керування інноваційним потенціалом відбувається в процесі діяльності підприємств, орієнтованих на структурні зміни в промисловому виробництві, технологічне оснащення основних засобів, впровадження ресурсозберігаючих технологій тощо. У процесі активізації залучення іноземних інвестицій виникали певні перешкоди, пов'язані з надмірною централізацією фінансових ресурсів і їх нестачею в межах економічної свободи регіонів [1].

Дослідженням проблем керування інноваційним потенціалом і використання позитивного міжнародного досвіду в регіонах присвячено праці таких відомих вітчизняних учених-економістів, як Л. Антонюк, В. Геєць, Б. Данилишин, Н. Мешко, В. Сизоненко, Н. Стукало та ін. Заслужують на увагу дослідження науковців та органів виконавчої влади А. Дубаса, С. Білої, В. Полуянова, А. Клименко, В. Зубенка, О. Романюка, що стосуються механізму інвестування та впровадження інноваційних заходів підприємствами житлово-комунального господарства (ЖКГ) України.

Постановка завдання. Мета нашого дослідження полягає в удосконаленні керування інноваційним потенціалом у сфері житлово-комунального господарства в умовах децентралізації регіонів і формування заходів забезпечення проведення реформ у цій галузі. Теоретична та методологічна основа дослідження – наукові праці й розробки вітчизняних і зарубіжних авторів; Загальнодержавна програма реформування ЖКГ. Для досягнення визначеної мети застосовано загальнонаукові та порівняльно-аналітичні методи дослідження.

Результати. Інноваційна політика сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та країни в цілому, особливо в умовах інтеграції України в економічний простір Європи і світу, оскільки в прагненні до розширення експортного потенціалу зростає конкуренція серед вітчизняних виробників.

В Україні протягом тривалого часу не вживали реальних заходів, спрямованих на поліпшення інвестиційної політики, а також були відсутні стимули для розвитку економіки і її модернізації. Лише протягом 2015 р. органами законодавчої та виконавчої влади затверджені якісні заходи, що сприятимуть удосконаленню керування інвестиційно-інноваційними процесами. Проте позитивних змін ще не досягнуто.

Обсяг іноземних інвестицій в Україну за I півріччя 2015 р. на 6,4 % менший порівняно з показником 2014 р. За цей період в економіку України іноземні інвестори вклали лише 42,85 млрд дол. США прямих інвестицій (акціонерного капіталу), а вилучили 353,0 млн дол. США. Кількість збиткових підприємств зросла до 57 % від загального обсягу за I півріччя 2015 р. При цьому сума їх збитків збільшилася майже в 2,2 разу [2].

Інноваційна діяльність в Україні має вкрай низький рівень розвитку, що можна пояснити недостатністю фінансування наукової діяльності (прикладних досліджень, розробок), а також недостатністю стимулів для її провадження. Зокрема, за підсумками 2014 р. в Україні було здійснено наукових і науково-технічних робіт в обсязі 0,7 % від ВВП (0,11 п.п. нижче рівня 2013 р.), при цьому обсяг фінансування наукової діяльності становив 0,49 % від ВВП. Для порівняння – фінансування наукової діяльності в Європейському Союзі (ЄС) у 2011 р. становило 2,02 % ВВП, при цьому дана частка складала 22,8 % всіх світових витрат на науково-дослідну діяльність (ЄС планує до 2020 р. підвищити ці видатки до 3 % ВВП) [3].

Унаслідок недостатнього фінансування поступово скорочується кількість організацій, які здійснюють наукові дослідження, а саме на кінець 2014 р. чисельність становила 999 од. (на 143 од. менше показника 2013 р.).

Несприятлива макроекономічна ситуація та заходи урядовців із вилучення обігових коштів, збільшення податкового навантаження призводить до зниження інноваційної активності підприємств. За підсумками 2014 р. 16,1 % підприємств займалися інноваційною діяльністю (це на 0,7 п.п. менше, ніж у 2013 р.) і лише 12,1 % промислових підприємств впроваджували інновації у своє виробництво (на 1,5 п.п. менше, ніж у 2013 р.).

Загальний обсяг фінансування інноваційної діяльності в Україні в 2014 р. становив майже 7,7 млрд грн. Найбільшим джерелом фінансування були власні фінансові ресурси підприємств – 84,9 % (або 6,54 млрд грн.); частка фінансування із державного бюджету – 4,47 % (344,1 млн грн.) й іноземні інвестори – 1,8 % (138,7 млн грн) [3].

Європейські країни, що мають позитивний «досвід оптимізації управління територіями й упорядкування взаємовідносин органів влади різних ієрархічних рівнів» [4], чітко визначили пріоритетні напрямки інноваційної діяльності: проведення космічних досліджень, розвиток енергетичної галузі, приладобудування у промисловості, сфери охорони здоров'я, біотехнологій, інформаційних технологій і програмного забезпечення.

До пріоритетних галузей економіки держави, що потребують стимулювання інвестиційно-інноваційної діяльності, належить також ЖКГ. ЖКГ – одна з найважливіших галузей господарського комплексу міста, що забезпечує його життєдіяльність. На сьогодні це господарство залишається однією з найбільш технічно відсталих галузей національної економіки з багатьма проблемами.

Сучасний стан технологічної інфраструктури не відповідає вимогам ринкової економіки.

На даний час водопровідні очисні споруди і насосні станції водопровідно-каналізаційного господарства в усіх регіонах відпрацювали нормативний строк амортизації, також старі та аварійні об'єкти житлового фонду. Найгірші показники мають: Сумська область (42,4 %), Одеська (39,96 %) і Львівська (36,4 %), хоча відповідно до регіональних програм реформування і розвитку ЖКГ ці показники повинні становити від 11,3 % до 17 % [5].

Проаналізувавши причини технологічної відсталості промислових підприємств, фахівці Фонду ім. Фрідріха Еберта наголосили, що сьогодні Україна – одна з найбільш енергомарнотратних країн Європи: на 1 тис. дол. ВВП наша держава витрачає 0,55 т умовного палива, у той час такі країни, як Чехія і США – лише 0,22 т. Тобто вітчизняні товари й послуги на 59 % енергозатратніші, ніж товари чеського чи американського виробництва [6].

Фонд ім. Фрідріха Еберта презентував своє нове напрацювання під назвою «Упровадження інновацій у сфері ЖКГ в Україні та потенціал для створення робочих місць». Фахівцями фонду професійно та всебічно висвітлений нинішній стан житлово-комунального господарства України, наголошено на його важливості для життєзабезпечення населення і функціонування інших галузей економіки, відсутність інвестицій і комплексних заходів із боку держави, корпоративного сектора і громадян. Ними запропоноване неординарне бачення подолання кризових явищ за рахунок інновацій ЖКГ, що дасть змогу отримати вигоду вітчизняному бізнесу, громадянам та Україні в цілому [6].

Проблеми ЖКГ сягають загальнодержавного рівня. Підприємства ЖКГ та інші споживачі щороку споживають близько 10 млрд кВт год електроенергії та 8,5 млрд м³ природного газу. Загалом витрати енергоресурсів на одиницю виготовленої продукції та наданих комунальних послуг приблизно у 2 – 3 рази перевищують показники закордонних країн [7].

У державній і регіональних програмах реформування ЖКГ значну роль відведено проблемі енергозбереження. Основний напрям реформування ЖКГ шляхом енергозбереження – це впровадження енергоефективних заходів. Для встановлення галузі із найбільшими енерговитратами запропоновано провести енергоаудит. Енергоаудит – це енергетичне обстеження підприємств і організацій, за результатами якого оцінюють усі аспекти діяльності підприємства, пов'язаних із витратами на паливо, енергію різних видів і деякі ресурси, і розробляють ефективні заходи для зниження витрат підприємства [8].

Пропозиції щодо пріоритету розвитку ЖКГ та інфраструктури населених пунктів надавав уряду центральний комітет профспілки ще в 2009–2010 рр., проте вони не були послідовно реалізовані.

На нашу думку, необхідно розробити комплексний підхід до проблеми, який би включав не тільки фінансування, але і всі аспекти керування, упровадження довгострокових програм інноваційних заходів, спрямованих на застосування їх у сфері ЖКГ.

Заслугує на увагу пропозиція щодо запровадження нових форм керування ЖКГ на рівні територіальних громад, забезпечення державної підтримки та координації діяльності центральних і місцевих органів влади у вирішенні технологічних і фінансових проблем [9]. Важливим інструментом державного керування є проведення послідовної політики, яка ґрунтується на удосконаленні підходів до фінансового забезпечення ЖКГ, узгодженні інтересів держави, органів місцевого самоврядування та суб'єктів господарювання, ефективному використанні бюджетних коштів, упровадженні механізмів залучення позабюджетних коштів.

У створенні інноваційних продуктів, зокрема високотехнологічного обладнання та новітніх технологій, і впровадженні їх у пріоритетні галузі економіки країни важливе місце займає машинобудівна галузь.

У багатьох регіонах машинобудівні підприємства мають низький рівень завантаження виробничих потужностей (що становить від 30 до 60 %), а деякі підприємства взагалі не працюють. Тому ми пропонуємо підвищити рівень завантаження виробничих потужностей за рахунок відновлення виробництва запасних частин і комплектуючих для міського автомобільного транспорту, транспорту спеціального призначення та електротранспорту.

Відомо, що в Дніпропетровській області недостатньо завантажені виробничі потужності на ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені О.М. Макарова»», Дніпровському машинобудівному заводі, Дніпропетровському агрегатному заводі та ін. На нашу думку, доцільно було б для збільшення виробничих потужностей впровадити нову номенклатуру продукції, особливо для технічного переоснащення об'єктів ЖКГ.

На сьогодні вітчизняні машинобудівні підприємства уже випускають для ЖКГ нове обладнання: Одеський автоскладальний завод – підмітально-прибиральні автомобілі «Глобус-авто», які взимку посипатимуть дорогу піском і сіллю, а влітку працюватимуть як пилососи; холдингова компанія АвтоКрАЗ випустила новий комунальний автомобіль – вакуумний пилосос КрАЗ К12.2, призначений для очищення міських вулиць, стоянок громадського транспорту, великих територій громадського й промислового призначення, автодоріг, а також водостічних каналів і колодязів [10].

Популяризації нової техніки для ЖКГ сприяло проведення в Києві в листопаді 2015 р. таких заходів: XI Міжнародного конгресу «Інституційні та технічні аспекти реформування ЖКГ», XIII Міжнародної спеціалізованої виставки «КомунТех-2015», VII Міжнародного інвестиційного бізнес-форуму із питань енергоефективності та відновлюваної енергетики.

Перелічену нову техніку в теперішній час використовують переважно в містах – центрах регіонів, а в сільській місцевості прибиральної техніки немає, прибирання снігу та ремонт доріг залежать від ініціативи приватних структур. Проте вітчизняної дорожньої комунальної техніки загалом недостатньо, тому продовжується закупівля іноземної техніки для ЖКГ, що потребує значних коштів місцевих бюджетів.

Загальнодержавна програма реформування і розвитку ЖКГ на 2009–2014 рр. у цілому була неефективною. Усі державні програми, які функціонували в Україні, – доступного житла, реформування ЖКГ і програми інших галузей – були неефективними тому, що практичні рішення ухвалювали в Києві, фінансові ресурси розподіляли центральні органи влади й не були враховані регіональні програми реформування ЖКГ [11].

Сьогодні головне завдання центральних органів управління відносно подальшого реформування ЖКГ – надання органам місцевого самоврядування інструментів і можливостей для залучення інвестицій у розвиток ЖКГ регіонів, у тому числі надання державних гарантій у випадку отримання кредитів від Світового банку та інших міжнародних фінансових організацій, оскільки наша країна взяла курс на повну децентралізацію.

На недовість багатьох урядових проєктів реформування у сфері ЖКГ вказували депутати Верховної Ради [11].

Ключовою особливістю реформування ЖКГ є активне делегування органам місцевої влади функцій керування та регулювання підприємствами-постачальниками комунальних послуг. Органами децентралізації в регіонах є міська рада та виконавчий комітет, які сьогодні потребують збільшення асигнувань із державного бюджету.

Фінансові ресурси держбюджету не слід розпорошувати між виробниками та витратити на другорядні цілі, доцільніше через держзамовлення спрямовувати їх на модернізацію інфраструктури ЖКГ і, поліпшуючи якість послуг громадянам, дати імпульс для розвитку вітчизняної промисловості, що забезпечить створення значної кількості робочих місць. Це в основному технічні й технологічні інновації. Водночас сьогодні вітчизняна сфера житлово-комунальних послуг потребує й управлінських інновацій [6].

Керівником проєкту Групи Світового банку проведений ґрунтовний аналіз законодавчих рішень, що стосуються того факту, що в Україні безкоштовно передано громадянам державну житлову нерухомість, але не використано позитивні приклади комунальних реформ у Польщі та інших європейських країнах. Переважна більшість цих країн ухвалили рішення про обов'язкове створення спільноти (у вигляді асоціації власників або кондомініуму). Реформи в житловому секторі Польщі почалися в 1995 р., і ключові нововведення були проведені протягом чотирьох-п'яти років. Зараз 71 % квартир у Польщі перебувають у власності фізичних осіб (приватні будинки і квартири в об'єднаннях «Wspólnota mieszkaniowa»). Ще 19 % квартир організовано в кооперативи [12].

На думку фахівців Світового банку, українська приватизація була оптимальною – мешканці отримали у свою власність не лише квартири, а й усе інше, що є в їх будинку (спільне майно). Але на практиці будинки досить часто ще перебувають на балансі міста (або на балансах муніципальних комунальних підприємств, тобто ЖКГ), що, по суті, протизаконно. Таким чином, зробивши перший крок, держава зупинилася в подальшому реформуванні ЖКГ. Керування житловою нерухомістю досі здійснювали так, ніби приватизації й не було [Там само].

Для вирішення проблем господарювання у сфері ЖКГ слугує Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» від 14.05.2015 р. № 417-VIII, який набрав чинності із 1 липня 2015 р. Він присвячений особливостям ухвалення рішень у багатоквартирних будинках і цілком відповідає європейському досвіду. Згідно з ним рішення в таких будинках повинні ухвалювати більшістю голосів, а не одногосно, оскільки у випадку необхідності одностайного голосування всіх мешканців неможливо буде ухвалити жодного важливого рішення. Із прийняттям цього закону об'єднання мешканців одержали шанс стати дійсно провідною силою на муніципальному ринку комунальних послуг. Вони отримали юридичні права, щоб «вистояти» проти природних

монополій і вимагати від них надання якісних послуг за доступними цінами [Там само].

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) створюють відповідно до закону України № 417-VIII, вони є неприбуткові організації, що не мають на меті одержати прибуток для його розподілу між співвласниками.

Прийняття закону про створення ОСББ і реалізацію права власності обумовлені багаторічним незадовільним функціонуванням житлово-експлуатаційних установ. Експерти наголошують на незадовільному стані спільного майна в житловому фонді, особливо підвалів, непрацюючих ліфтах, відсутності світла в під'їздах, недоглянутих прибудинкових територіях тощо, хоча житлово-експлуатаційні господарства вимагали оплачувати так звані комунальні послуги [13].

У багатьох великих містах на сьогодні необґрунтовано підвищено всі комунальні тарифи, оскільки більшість постачальників комунальних послуг – комерційні організації, зацікавлені у збільшенні доходів і прибутку. Органи місцевого самоврядування в останні роки були позбавлені можливості контролю приватного бізнесу. Як показали практика та досвід, ОСББ – це ефективна альтернатива сучасній системі ЖКГ. До того ж деякі місцеві ради виділяють кошти із місцевих бюджетів на підтримку діючих ОСББ. Їм надають податкові пільги, якщо вони ці кошти повністю спрямовують на утримання та модернізацію спільного майна.

Досліджено декілька варіантів переваг і недоліків ОСББ.

Як указано у праці [Там само], перевагами створення ОСББ є:

- створення ОСББ сприяє вдосконаленню договірних відносин і розвитку конкуренції на ринку ЖКГ;
- учасники об'єднання можуть самостійно скласти кошторис на утримання своєї квартири чи будинку, модернізацію та ремонт обладнання всієї будівлі, а також встановлення системи енергозбереження;
- члени ОСББ самостійно обирають, складають штатний розклад і персональний склад працівників, які будуть обслуговувати будинок, для покращення якості утримання та скорочення загальних витрат;
- ОСББ має можливість отримати у власність або довгострокове користування прибудинкову територію, що «захищає» територію від появи небажаних споруд;
- після взяття будинку на свій баланс ОСББ може здавати в оренду допоміжні приміщення та отримувати за це кошти, які можна скеровувати на покращення технічного стану будинку;
- ОСББ як юридична особа може отримати кредит і використати його на потреби об'єднання;
- приватизація нежитлових приміщень можлива лише за погодженням правління ОСББ. До того ж першочергове право на викуп має саме ОСББ;
- завдяки фінансовому контролю та прозорості використання коштів зростає кількість сумлінних платників.

Крім перелічених вище, суттєвою перевагою керування в ОСББ є можливість самостійно визначати суму вартості послуг на утримання та експлуатацію спільного майна. Для цього складають і затверджують кошторис. Вихідні дані для його складання залежать від затверджених органами місцевого самоврядування тарифів на послуги з утримання будинків і споруд і прибудинкових територій. Як

правило, на вартість утримання спільного майна впливає попередній стан інфраструктури будинку та прибудинкової території.

Якщо мешканці не створюють ОСББ за рішенням зборів, то вони передають права керуючій компанії, яка робить капремонт, виставляє рахунки, встановлює тарифи, може брати кредити під спільне майно, що дуже небезпечно. Це все дозволяє приватним керуючим компаніям перекладати значні борги на всіх мешканців будинків.

Є ще один варіант дій у муніципальних органів – передача житлового фонду керуючій компанії без рішення мешканців на підставі певного конкурсу [14].

Як правило, не бажають створювати ОСББ власники квартир у невеликих будинках, що мають незадовільний технічний стан і в яких проживають малозабезпечені верстви населення. Без сумніву, такі мешканці негативно ставляться до самостійного керування й утримання спільного майна і прибудинкових територій. Органи місцевого самоврядування можуть запропонувати їм входження в асоціацію ОСББ у межах мікрорайону. Консенсус у такому випадку можливий за умови гарантії реалізації затверджених програм для мешканців даних будинків за рахунок місцевих бюджетів.

Висновки. Необхідність удосконалення керування інноваційним потенціалом у сфері ЖКГ потребує перерозподілу повноважень, відповідальності та фінансових ресурсів між загальнодержавними органами влади й місцевими органами урядування. Потрібно розробити довгострокові програми інноваційних заходів, спрямованих на забезпечення реформування керування у сфері ЖКГ.

Проаналізувавши затверджений законопроект № 1565 реформи ЖКГ, доцільно підтримати рішення Верховної Ради. Переваги створення ОСББ стають зрозумілішими, коли мешканцям надають право самостійно:

- визначати порядок розподілу витрат на утримання спільного майна пропорційно власності житлової площі кожного мешканця;
- обчислювати частку кожного співвласника у спільному майні залежно від його техніко-технологічного стану.

Доцільно навести критичне зауваження щодо деяких пропозицій затвердженого Верховною Радою законопроекту:

- слід увести принцип пропорційності голосів співвласників згідно з їх часткою у спільному майні та процедуру письмового опитування одночасно з процедурою скликання загальних зборів;
- необхідно урегулювати питання самостійного визначення мешканцями сутності багатоквартирного будинку.

Наукова новизна дослідження полягає в необхідності удосконалення керування інноваційним потенціалом та розробці пропозицій послідовного реформування у сфері ЖКГ.

Практичне значення роботи – надання рекомендацій мешканцям житлового фонду стосовно використання переваг створення ОСББ.

Перспектива подальших досліджень – аналіз діяльності діючих ОСББ у регіонах і розробка пропозицій щодо усунення недоліків їх діяльності.

Бібліографічні посилання

1. **Мешко, Н. П.** Глобальні та локальні ризики залучення іноземних інвестицій в економіку України [Текст] / Н.П. Мешко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – 2012. – № 4. – С. 133–143.
2. Офіційний сайт державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>. – Заголовок з екрана.
3. Антикризова програма спільних дій влади та бізнесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uspp.ua/antikrizova-programa-spilnix-dij-vladi-ta-biznesu.html>. – Заголовок з екрана.
4. **Стукало, Н. В.** Особливості формування політики регіонального розвитку Болгарії та Румунії [Текст] // Н.В. Стукало, М.І. Деркач // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Світове господарство і міжнародні економічні відносини. – 2013. – № 5. – С. 146–151.
5. Особливості й протиріччя розвитку житлово-комунального господарства як цілісної системи [Текст] // О. В. Димченко [та ін.] // Комунальне господарство міст. Економіка та управління в міському господарстві. – 2014. – № 117. – С. 123–130.
6. **Романюк, О. І.** Упровадження інновацій у сфері житлово-комунального господарства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.psv.org.ua/arts/Aktualno/view-1965.html>. – Заголовок з екрана.
7. **Дубас, А. О.** Оцінка фінансового стану підприємств житлово-комунального господарства [Текст] / А. О. Дубас // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – № 7. – С. 33–35.
8. **Лукашенко, В. М.** Основні шляхи реформування житлово-комунального господарства регіону [Текст] / В.М. Лукашенко // Економіка будівництва і міського господарства. – 2013. – № 9. – С. 121–125.
9. Про складну ситуацію на підприємствах міського електротранспорту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jkg-portal.com.ua/ua/type/regionalnye-povosti> – Заголовок з екрана.
10. «АвтоКрАЗ» створив новий комунальний автомобіль – вакуумний пілосос КрАЗ К12.2 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vkurse.ua/ua/technology/avtokraz-vypustil-novuyu-model.html>. – Заголовок з екрана.
11. Реформування ЖКГ ляже на плечі регіонів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/reformuvannja-zhkg-ljazhe-na-plech-regonv-41782>. – Заголовок з екрана.
12. **Гайда, Г.** Комунальна реформа. Україна на роздоріжжі – між європейським і російським шляхами [Електронний ресурс] / Г. Гайда. – Режим доступу: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/30/7035260/>. – Заголовок з екрана.
13. Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravoved.kiev.ua/poleznaya-informatsiya/osbb.-poryadok-stvorennya-reestratsiyi-osbb.html>. – Заголовок з екрана.
14. Реформа ЖКГ: комунальне рабство закінчиться нескоро - Кучеренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://newsradio.com.ua/2015_05_14/Reforma-ZHKG-komunalne-rabstvo-zak-nchitsja-neskoro-Kucherenko-9924/. – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1. Meshko, N. P. Hlobalni ta lokalni ryzyky zaluchennia inozemnykh investytsii v ekonomiku Ukrainy / N.P. Meshko // Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu. Serii: Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. – 2012. – № 4. – S. 133–143.
2. Ofitsiyni sait derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
3. Antykryzova prohrama spilnykh dii vlady ta biznesu [Electronic resource]. – Access mode: <http://uspp.ua/antikryzova-programa-spilnix-dij-vladi-ta-biznesu.html>.
4. Stukalo, N. V. Osoblyvosti formuvannia polityky rehionalnoho rozvytku Bolharii ta Rumunii // N.V. Stukalo, M.I. Derkach // Visnyk Dnipropetrovskoho unyversytetu. Serii: Svitove hospodarstvo i mizhnarodni ekonomichni vidnosyny. – 2013. – № 5. – S. 146–151.
5. Osoblyvosti i protyrichchia rozvytku zhytlovo-komunalnoho hospodarstva yak tsilisnoi systemy // O. V. Dymchenko [ta in.] // Komunalne hospodarstvo mist. Ekonomika ta upravlinnia v miskomu hospodarstvi. – 2014. – № 117. – S. 123–130.
6. Romaniuk, O. I. Uprovadzhennia innovatsii u sferi zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.psv.org.ua/arts/Aktualno/view-1965.html>.
7. Dubas, A. O. Otsinka finansovoho stanu pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva / A. O. Dubas // Investytsii: praktyka ta dosvid. – 2012. – № 7. – S. 33–35.
8. Lukashenko, V. M. Osnovni shliakhy reformuvannia zhytlovo-komunalnoho hospodarstva rehionu / V.M. Lukashenko // Ekonomika budivnytstva i miskoho hospodarstva. – 2013. – № 9. – S. 121–125.
9. Pro skladnu sytuatsiiu na pidpriemstvakh miskoho elektrotransportu [Electronic resource]. – Access mode: <http://jkg-portal.com.ua/ua/type/regionalnye-novosti>
10. «AvtoKrAZ» stvoryv novyi komunalnyi avtomobil – vakuumnyi pylosos KrAZ K12.2 [Electronic resource]. – Access mode: <http://vkurse.ua/ua/technology/avtokraz-vypustil-novuyu-model.html>.
11. Reformuvannia ZhKH liazhe na plechi rehioniv [Electronic resource]. – Access mode: <http://jkg-portal.com.ua/ua/publication/one/reformuvannja-zhkg-ljazhe-na-plech-regonv-41782>.
12. Haida, H. Komunalna reforma. Ukraina na rozdorizhzi – mizh yevropeiskym i rosiiskym shliakhamy [Electronic resource] / H. Haida. – Access mode: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2015/06/30/7035260/>.
13. Ob'iednannia spiv vlasnykiv bahatokvartyrnoho budynku (OSBB) [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.pravoved.kiev.ua/poleznaya-informatsiya/osbb.-poryadok-stvorennia-reestratsiyi-osbb.html>.
14. Reforma ZhKH: komunalne rabstvo zakinchytsia neskoro - Kucherenko [Electronic resource]. – Access mode: http://newsradio.com.ua/2015_05_14/ Reforma-ZHKG-komunalne-rabstvo-zak-nchitsja-neskoro-Kucherenko-9924/.

Надійшла до редколегії 05.03.2016

О.С. Джур, А.С. Шулякова

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю створення ефективної системи менеджменту для організації, яка забезпечить можливості виходу на новий рівень розвитку, що передбачає модернізацію організаційної структури управління та збільшення її ефективності; зниження витрат; підвищення рівня безпеки послуг і продукції; випуск продукції із якістю, на яку очікує споживач, збільшення кількості кінцевих споживачів і займання позиції найкращого постачальника; збільшення обсягів збуту продукції та послуг; оперативне реагування на ринкові коливання; підвищення продуктивності; захист своєї торговельної марки і репутації.

Метою написання статті є розробка загальної системи менеджменту організації, виявлення суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації та різних інновацій, які дозволяють упроваджувати її довгострокові стратегії і забезпечують конкурентоспроможність в цілому.

Методи дослідження – системний підхід, методи аналізу та синтезу, порівняння.

Проаналізовано підходи щодо змісту, структури та наповнення сучасних систем менеджменту організації. Розкрито специфіку й проаналізовано функціонування компаній-рїтейлерів і їх структурних одиниць. Виділено якісні результативні характеристики сучасної системи менеджменту організації, сформульовано визначення сучасної системи менеджменту організації (підприємства). Запропоновано загальну схему системи менеджменту організації «вищого рівня» для забезпечення конкурентоспроможності та розвитку організації.

Сформульовано заходи із підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості компанії «АЛІО», а саме: 1) врахування сезонних факторів попиту на товари; 2) упровадження нових ідей (соціальних інновацій) залучення клієнтів, які відрізняються від ідей компаній-конкурентів; 3) упровадження в систему менеджменту більшої кількості мотиваційних програм для заохочення співробітників; 4) застосування інноваційних освітніх заходів програми лояльності клієнтів, що підвищують цінність послуг компанії як для індивідуумів, так і суспільства в цілому; 5) розширення асортименту магазинів для залучення нових клієнтів і підвищення прибутку.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні сучасних вимог споживачів до компаній-рїтейлерів електронної техніки, обґрунтуванні розширення обсягу соціальних інновацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища та активізації євроінтеграційних процесів в Україні, формулюванні суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації, трактуванні терміна «система менеджменту організації» та розробці оптимальної загальної схеми функціонування системи менеджменту («вищого рівня») організації із урахуванням процесів створення та покращення.

Практична значущість дослідження полягає у створенні чіткої схеми реалізації системи менеджменту («вищого рівня») організації, яка реалізує функції розвитку, виконання, оцінки, підтримки для організації будь-якого типу, у тому числі й для компаній-рїтейлера електронної техніки.

Подальшого дослідження потребують розробка нормативних документів за системою менеджменту організації в межах загальної схеми системи менеджменту («вищого рівня»), розробка різноманітних інновацій, які враховують регіональний аспект розміщення компанії, швидке впровадження позитивного досвіду міжнародних компаній-рїтейлерів.

Ключові слова: система менеджменту організації; якісні характеристики ефективної системи менеджменту організації; конкурентоспроможність організації; розвиток організації.

О. Е. Джур, А. С. Шулякова

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Актуальность исследования обусловлена необходимостью создания эффективной системы менеджмента для организации, которая обеспечит возможности выхода на новый уровень развития, предусматривающей возможность модернизации организационной структуры управления и увеличения её эффективности; снижения затрат; повышение уровня безопасности услуг и продукции; выпуска продукции с качеством, которое ожидает потребитель, увеличение количества конечных потребителей и занятия позиции лучшего поставщика; увеличение объёмов сбыта продукции и услуг; оперативное реагирование на рыночные колебания; повышение производительности; защиту своей торговой марки и репутации.

Целью написания статьи является разработка общей системы менеджмента организации, выявление существенных качественных характеристик эффективной системы менеджмента организации и различных инноваций, которые позволяют ей внедрять долгосрочные стратегии и обеспечивают конкурентоспособность в целом.

Методы исследования – системный подход, методы анализа и синтеза, сравнения.

Проанализированы подходы к содержанию, структуре и наполнению современных систем менеджмента организации. Раскрыта специфика и проанализировано функционирование компаний-ритейлеров и их структурных единиц. Выделены качественные результативные характеристики современной системы менеджмента организации, сформулировано определение современной системы менеджмента организации (предприятия) и предложена общая схема системы менеджмента «высшего уровня» для обеспечения конкурентоспособности и развития организации.

Рекомендованы меры для повышения конкурентоспособности и стратегической устойчивости компании «АЛЮ», а именно: 1) учёт сезонных факторов спроса на товары; 2) внедрение новых идей (социальных инноваций) привлечения клиентов, которые отличаются от компаний-конкурентов; 3) внедрение в систему менеджмента большего количества мотивационных программ для поощрения сотрудников; 4) внедрение инновационных образовательных мероприятий программы лояльности клиентов, которые повышают ценность услуг компании как для индивидуумов, так и общества в целом; 5) расширение ассортимента магазинов для привлечения новых клиентов и повышения прибыли.

Научная новизна исследования заключается в определении современных требований потребителей касательно компаний-ритейлеров электронной техники, обосновании расширения объёма социальных инноваций в условиях нестабильной внешней среды и активизации евроинтеграционных процессов в Украине, формулировке существенных качественных характеристик эффективной системы менеджмента организации, трактовке термина «системы менеджмента организации» и разработке оптимальной общей схемы функционирования системы менеджмента («высшего уровня») организации с учётом процессов создания и улучшения.

Практическая значимость работы заключается в создании чёткой схемы реализации системы менеджмента («высшего уровня») организации, реализующей функции развития, исполнения, оценки, поддержки для организации любого типа, в том числе и для компании-ритейлера электронной техники.

Дальнейшего исследования требуют разработка нормативных документов по системе менеджмента организации в рамках общей схемы системы менеджмента («высшего уровня») организации, разработке различного вида инноваций, учитывающих региональный аспект размещения компании, быстрого внедрения положительного опыта международных компаний данного типа.

Ключевые слова: система менеджмента организации; качественные характеристики эффективной системы менеджмента организации; конкурентоспособность организации; развитие организации.

O. Y. Dzhur, A. S. Shuljakova

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

INNOVATIVE ASPECTS OF THE IMPROVEMENT IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS IN MODERN CONDITIONS

The relevance of the research is predetermined by the necessity of creating an efficient management system for an organization, which will provide for the possibility of entering new level of development, which implies modernization of the organizational structure of the management and increase in its efficiency; cost reduction; increase in the level of safety of services and products; production of quality products, expected by a consumer; increase in the number of end-users and holding position of the best provider; increase in sales of products and services; prompt response to market changes; improvement of performance; protection of the brand and reputation.

The purpose of writing this article is the development of the overall management system of an organization, identification of major qualitative characteristics of an efficient system of the management of an organization and of various innovations that allow implementing its long-term strategy and ensuring its competitiveness in general.

Research methods are system approach, methods of analysis and synthesis, comparison.

The approaches to the essence, structure and the content of modern systems of management of an organization were analyzed. The specifics were discovered and the functioning of companies in retail and of their structural units was analyzed. Qualitative efficient characteristics of modern system of the management of organizations were identified, and the definition of a modern system of the management of an organization (an enterprise) was formulated. General structure of the system of the management of the organization of a "higher level" was proposed to ensure competitiveness and development of the organization.

The measures to enhance competitiveness and strategic stability of the company «ALLO» were formulated, namely: 1) taking into account seasonal factors in the demand for goods; 2) implementation of new ideas (social innovations) to attract customers, which differ from the ideas of the companies-competitors; 3) introduction of more motivational programs for the promotion of employees, into the system of management; 4) application of innovative educational measures in the programs of customer loyalty, which increase the value of the company's services for both individuals and society as a whole; 5) expanding the assortment in the stores to attract new customers and increase profits.

The scientific novelty of the research is in determining current requirements of consumers to the companies, retailers of electronic equipment; substantiating the expanding of social innovations under conditions of unstable external environment and growth in the European integration processes in Ukraine; formulating essential qualitative characteristics of an efficient system of an organization management; interpreting the term "management system of an organization" and developing optimal general operation structure of the overall management system ("higher level") of an organization with regard to the processes of creation and improvement.

The practical significance of the study is the creation of a clear-cut procedure of implementation of the management system ("higher level") of an organization that fulfills the functions of development, implementation, evaluation and support for an organization of any type, including the company in the electronic equipment retail sales.

Further research will require the design of regulation documentation for the system of management of an organization in the framework of general structure of management system ("higher level"), development of various innovations that take into account regional aspect of the company's location, rapid introduction of positive experience of international companies in retail sales.

Keywords: management system of an organization, qualitative characteristics of an efficient system of the management of an organization, competitiveness of an organization, development of an organization.

Вступ. Управління сучасною організацією (підприємством) вирізняється складністю виробничих, соціальних та економічних процесів, відповідальністю менеджменту за результати діяльності організації, використання та оборот значних матеріальних, фінансових, трудових ресурсів. Результати діяльності сучасних великих організацій впливають на їх становище на галузевому ринку; економіку

країни; на мікрорівні через соціально-економічне становище працівників організації та їх сімей; зовнішнє оточення організації – підприємства-постачальники та інших бізнес-партнерів. Усе це в підсумку визначає майбутнє організації – її стійкість, конкурентоспроможність, особливості розвитку та корисність для суспільства. Орієнтація сучасних організацій на довгострокову перспективу потребує забезпечення їх стратегічної стійкості й конкурентоспроможності, що проявляється в здатності організацій створювати інноваційні продукти, послуги та процеси як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі, що формує конкурентні переваги на ринку покупця в умовах нестійкого та динамічного бізнес-середовища.

Створення ефективної системи менеджменту для організації науковці й практики розглядають стосовно можливості виходу на новий рівень розвитку, який передбачає можливість модернізації організаційної структури управління та збільшення її ефективності; зниження витрат; підвищення рівня безпеки послуг і продукції; випуск продукції належної (очікуваної) якості, збільшення кількості кінцевих споживачів і займання позиції найкращого постачальника; збільшення обсягів збуту продукції та послуг; оперативне реагування на ринкові коливання; підвищення продуктивності; захист своєї торговельної марки та репутації. Сучасна система менеджменту організацій включає набір таких підсистем, як фінансовий, інвестиційний, стратегічний, інформаційний, інноваційний менеджмент, маркетинг, управління проектами, ризик-менеджмент, екологічний менеджмент, менеджмент якості.

Актуальним питанням створення та застосування систем менеджменту, їх теоретичної і практичної ефективності було присвячено науковій праці К. Арджириса, С. П. Бараненко, В. Н. Буркова, Т. Бернса, В. А. Ірікова, А. Я. Кібанова, П. М. Сенге, Г. М. Сталкера, В. В. Шеметова та ін.

Доцільність подальшого дослідження особливостей створення ефективної системи менеджменту для компаній-рітейлерів (на прикладі компанії «АЛЛО»), які працюють із великою кількістю індивідуальних споживачів в умовах насиченого конкурентного ринку України, обумовлена необхідністю постійного удосконалення та врахування специфіки діяльності із урахуванням місії компанії, її основних цілей (оперативних, тактичних і стратегічних), організаційної структури, системи інформаційного забезпечення, правильного вибору ключових показників ефективності, фінансової стабільності.

Постановка завдання. Метою написання статті є розробка загальної системи менеджменту організації, виявлення суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації й різних інновацій, які дозволяють упроваджувати довгострокові стратегії та забезпечують конкурентоспроможність організації в цілому.

Результати. Вивчаючи питання стійкості сучасних підприємств у працях багатьох науковців, можна помітити, що її розглядають як результат їх здатності створювати, розвивати та довгий час зберігати конкурентні переваги на ринку за умов прискороного розвитку науково-технічного прогресу, проблем із ресурсами та впливом на екологію. Конкурентоспроможність підприємства трактують як передумову для досягнення стійкості підприємства на основі потенціалу, що включає: 1) здатність об'єктивно оцінювати очікування цільових груп споживачів; 2) спроможність здійснювати виробництво, результати якого відповідають вимогам покупців щодо якості та ціни товару; 3) здатність ефективно проводити маркетингову політику; 4) можливість зниження витрат на фактори виробництва

(сировину та матеріали, енергію, капітал, робочу силу тощо); 5) здатність до створення та утримання технологічної переваги над галузевими конкурентами (стосується виробництва, збуту, управління і т.д.); 6) застосування інновацій у плануванні, організації та здійсненні ефективної стратегії у сфері виробництва, управління активами, маркетингу; 7) формування та розвиток організаційної культури підприємства на високому виконавчому та виробничому рівнях [1–5]. Для вирішення проблеми конкурентоспроможності Комісія із питань продуктивності праці в промисловості Массачусетського технологічного інституту рекомендувала заходи, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, а саме: 1) приділяти менше уваги проектам, які приносять короткостроковий прибуток, і більше інвестувати коштів у науково-технічні дослідження і конструкторські розробки; 2) періодично переглядати корпоративну стратегію своєї компанії, включаючи в неї «реакцію» на зміни конкурентної ситуації на міжнародному рівні (передбачає збільшення інвестицій у персонал і обладнання із метою покращити виробничі можливості фірми); 3) створювати якісну продукцію на стадії конструкторських розробок, приділяти більше уваги модернізації процесу, а не зосереджуватися на впровадженні інновації в саму продукцію [6]. Можливість фірми бути конкурентоспроможною на ринку визначає її здатність адаптуватися та своєчасно ухвалювати рішення в системі менеджменту на основі отриманої інформації.

Р. А. Фатхутдінов, розкриваючи сутність побудови системи менеджменту соціально-економічних і виробничих об'єктів, визначає, що стандартна структура системи менеджменту включає: а) внутрішнє оточення (вхід, вихід, зовнішнє середовище та зворотний зв'язок); б) внутрішню структуру (підсистема наукового супроводження, цільова, забезпечувальна, керувальна та керівна підсистеми). Науковець відзначає, що система менеджменту – це «система досягнення конкурентоспроможності керованого об'єкта» (тут і далі переклад наш. – *Авт.*) [7, с.173].

Консалтингова компанія «Management Systems» під час опису свого унікального підходу наголошує, що він включає «справжню систему менеджменту: оцінку, планування, структуру, розвиток лідерства, продуктивність менеджменту та менеджмент культури. Кожен із цих інструментів (які також є продуктами) автономний, а також об'єднаний із інтегрованою системою менеджменту» [8].

Міжнародна організація стандартизації (ISO) розробила стандарти, що стосуються системи менеджменту, які охоплюють такі напрямки, як якість, безпека та надійність, загальний менеджмент, здоров'я і медицина, навколишнє середовище й енергія, промисловість, послуги, інформаційні технології. У свою чергу блок стандартів із назвою «Загальний менеджмент» містить 12 стандартів, які деталізують окремі сфери діяльності менеджменту підприємств. У своїх документах Міжнародна організація стандартизації визначає систему менеджменту як «набір взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів організації для формування політики, цілей і процесів для досягнення цих цілей» [9]. У стандарті ISO 19600:2014, наприклад, визначено, що організація – це «особа або група осіб, які спільно функціонують із зобов'язаннями, повноваженнями та зв'язками для досягнення цілей» і пояснено, що «концепція організації включає, не обмежуючи одиничного торговця, компанію, корпорацію, фірму, підприємство, орган влади, партнерство, добродійність чи інститут, або частину, або комбінацію з цього, зареєстроване воно чи ні, публічне або приватне» [Там само].

Проблеми впровадження систем менеджменту на підприємствах колишніх країн СРСР розглянуто в журналі «Стандарти и качество» [10].

Компанія «АЛЛО» на сьогоднішній день – один із найбільших рітейлерів ринку мобільних телефонів і портативної цифрової техніки. *Місія* компанії: 1) покращення якості життя клієнтів, співробітників, партнерів і суспільства загалом; 2) просування світових цифрових технологій у життя суспільства та бізнес-середовище; 3) упровадження інновацій, створення цінностей для клієнтів, партнерів, інвесторів і персоналу; 4) повага, розвиток і цінування кваліфікованих співробітників, спроможних досягати мети. Цінності компанії «АЛЛО» тісно взаємопов'язані з її місією. *Головними цінностями* є орієнтація на задоволення потреб своїх клієнтів, гарантія і надійність співпраці з партнерами та впровадження нових ідей у свою діяльність. *Стратегія* компанії – бути лідером в Україні серед роздрібних гравців і постачальників комунікаційних технологій, портативного аудіо/відео і сервісів через мережу телекомунікаційних магазинів, партнерських магазинів, оптової торгівлі та мережі Інтернет. Компанія завжди прагне до ще більшого зміцнення та розширення спектра взаємовідносин з покупцями і партнерами в усіх напрямках діяльності, прагне першою просувати на ринку інноваційні продукти та новинки техніки, що відображено у її баченні – «АЛЛО – партнер у здійсненні Вашої мрії».

Компанія «АЛЛО» у своєму управлінні застосовує філіальну систему. Філіальна, або дивізіональна, система управління належить до практики корпоративного управління. Основою формування структури даного типу є виділення у складі організації практично самостійних відділів, комплексів – «дивізіонів» і надання їм оперативно-господарської самостійності в отриманні прибутку з центральним управлінням корпоративною стратегією, науковими дослідженнями, інвестиціями, персоналом та інших централізованих функцій.

Якщо діяльність компанії поширюється на декілька регіонів і потрібне застосування різних стратегій, то доцільно формувати дивізіонально-регіональну структуру. У разі великої кількості самостійних відділень різного профілю діяльності застосовують організаційні структури на основі стратегічних одиниць. У цьому випадку для координації їх роботи створюють спеціальні проміжні управлінські органи між відділеннями і вищим керівництвом. Такі органи очолюють заступники вищого керівництва організації, їм надають статус стратегічних одиниць бізнесу, які являють собою організаційні елементи компанії, що відповідають за вироблення її стратегічних позицій в одній або декількох сферах діяльності. На них покладають відповідальність за вибір сфери діяльності, розробку конкурентоспроможної продукції і збутових стратегій. Як тільки номенклатуру продукції розроблено, відповідальність за реалізацію програми покладають на підрозділи поточної комерційної діяльності.

Переваги дивізіональної структури управління:

- наявність тісних зв'язків між виробництвом і споживачами;
- швидке реагування на зміни в зовнішньому середовищі;
- поліпшення координації діяльності в підрозділах;
- підвищення відповідальності відділень у питаннях максимізації прибутку і завоювання позицій на ринку.

Недоліки дивізіональної структури управління:

- зростання управлінського апарату;
- збільшення витрат на утримання апарату управління;
- дублювання функцій управління в різних підрозділах;

– боротьба за ресурси між підрозділами.

Філіальна система в компанії «АЛЛО» дозволяє на нижчих ланках управління здійснювати ефективне управління та координацію діяльності співробітників для виконання спільної стратегії та досягнення поставлених цілей.

Завдяки розвиненій системі мотивації персоналу та чіткого оцінювання досягнутих результатів кожен співробітник має можливість реального кар'єрного зростання, навчання і розширення зон відповідальності. Постійний прояв активності і мотивувальні акції для персоналу торгової мережі від компаній-партнерів дають реальну можливість підвищення доходу за рахунок цінних призвів і грошових бонусів.

Головними конкурентами «АЛЛО» на ринку мобільних телефонів і портативної цифрової техніки є компанії «Цитрус», «Ельдорадо», «Фокстрот», «Комфі».

Для того щоб краще проаналізувати та виявити недоліки в системі менеджменту «АЛЛО», здійснимо SWOT-аналіз. SWOT-аналіз – один із основних інструментів стратегічного управління, що оцінює в комплексі внутрішні й зовнішні чинники, які впливають на розвиток компанії. Методика проведення SWOT-аналізу передбачає декілька етапів. На першому етапі визначимо переваги й недоліки компанії «АЛЛО» (табл. 1).

Таблиця 1

Загальна характеристика переваг і недоліків компанії «АЛЛО»

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
а) сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, відомий лідер; б) сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їх лояльності; в) можливості захисту від конкурентів; г) достатні фінансові ресурси; д) вищі за середні технологічні та інноваційні навички; е) добре вивчений ринок, потреби покупців; вища за середню рентабельність і прибутковість та маркетингові навички	а) динамічна та агресивна конкуренція з боку ключових конкурентів; б) постійна конкуренція з конкурентами-нелегалами; в) негнучка цінова політика, витратний метод установа цінь; г) недостатня ознайомленість споживачів із придбаними ними послугами

На другому етапі розглянемо і проаналізуємо ринок у цілому. Цей етап дозволяє оцінити ситуацію поза межами підприємства і зрозуміти потенційні можливості й загрози (табл. 2).

Таблиця 2

Загальні можливості та проблеми для компанії «АЛЛО»

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
а) розвиток економіки країни; б) євроінтеграція як основа збільшення масштабів бізнесу; в) соціально-політична стабільність; г) стабільне та обґрунтоване законодавство; д) обслуговування додаткових груп споживачів; е) входження у нові ринки (сегменти); є) розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; ж) можливість руху в бік привабливіших стратегічних груп; з) самозаспокоєність ключових конкурентів; и) швидке зростання ринку	а) інфляція; б) військові дії та соціально-політична нестабільність у сусідніх країнах та інших регіонах світу; в) значна ймовірність появи нових конкурентів (у т. ч. іноземних); г) уповільнений темп зростання ринку; д) проблеми під час укладання договорів із постачальниками й споживачами; є) негативні демографічні зміни

На третьому етапі порівнюємо переваги і недоліки підприємства з можливостями і загрозами ринку. Для порівняння можливостей підприємства з умовами ринку і узагальнення результатів SWOT-аналізу застосуємо матрицю SWOT (табл. 3).

Таблиця 3

Узагальнення результатів SWOT-аналізу для компанії «АЛЛО»

Категорія	Переваги	Недоліки
Можливості	<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий технічний рівень виробів і реалізація відомих брендів може сприяти розширенню ринків збуту. 2. Наявність численних модифікацій товарів обумовлює збільшення попиту. 3. Можливість швидшого виходу на міжнародні ринки у випадку євроінтеграції. 4. Розширення асортиментного ряду – залучення нових груп споживачів. 5. Удосконалення законодавчої системи сприяє зникненню конкурентів-нелегалів. 6. Із покращенням економічної ситуації в країні виникає можливість коригування для ефективної реалізації товару 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатній темп інновацій у системі менеджменту уповільнює реагування на потреби та запити споживачів. 2. Неможливість прискореного розширення асортименту товарів через безпосередню залежність від компаній-постачальників. 3. Недостатність заходів із популяризації компанії серед клієнтів
Загрози	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява сильних конкурентів у зв'язку з євроінтеграцією і виходом на міжнародний ринок, які загрожують втраті лідируючої позиції. 2. У випадку демографічних змін можлива зміна цільових груп споживачів 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата споживачів через політичну та економічну нестабільність економіки і різкі зміни грошових курсів. 2. Витіснення компанії сильнішими конкурентами через кризову ситуацію в країні під час виходу на міжнародну арену

Підсумовуючи результати SWOT-аналізу, можна визначити, що через нестабільну ситуацію на даний час у нашій країні компанія «АЛЛО» не має можливості із високим ступенем вірогідності спрогнозувати нові стратегії виходу на зовнішні ринки. Євроінтеграційні процеси в Україні спонукають компанії-лідери в усіх сферах економіки до прискіпливішого вивчення світового досвіду ведення бізнесу. Завдяки саме інноваційним заходам у системі менеджменту і формуванні стратегічних планів, орієнтованих на внутрішній ринок, компанія «АЛЛО» на сьогодні займає лідируюче місце у своєму сегменті ринку, незважаючи на непросту ситуацію в економіці.

Компанія має потенціал і потребу в застосуванні розширеного спектра інновацій, які посилять її взаємозв'язок із клієнтами та продемонструє корисність для суспільства в цілому.

У компанії «АЛЛО», як уже було зазначено вище, застосовують філіальну систему менеджменту. Кожен філіальний регіон розділено на окремі філіали, а філіали, у свою чергу, на підрозділи. Щоб проаналізувати ефективність системи менеджменту, розглянемо критерії оцінки діяльності підрозділів, які застосовують для досягнення стратегічних цілей компанії в цілому. Для цього виділимо загальний показник розрахунку ефективності діяльності кожного підрозділу – коефіцієнт виконання плану. За допомогою даного показника аналізують рентабельність роботи підрозділів, він слугує чинником для формування планів подальшої діяльності.

Коефіцієнт виконання плану обчислюють для окремих груп. Загальний коефіцієнт виконання плану розраховують за формулою

$$K_{\text{оп}} = \frac{D_{\text{факт}}}{D_{\text{план}}} 0,5 + \frac{A_{\text{факт}}}{A_{\text{план}}} 0,15 + \frac{H_{\text{факт}}}{H_{\text{план}}} 0,15 + \frac{Cm_{\text{факт}}}{Cm_{\text{план}}} 0,1 + \frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{план}}} 0,1,$$

де $\frac{D_{\text{факт}}}{D_{\text{план}}}$ – відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу пристроїв (грн); $\frac{A_{\text{факт}}}{A_{\text{план}}}$ – відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу аксесуарів (грн); $\frac{H_{\text{факт}}}{H_{\text{план}}}$ – відношення фактичної виручки (грн) до планової виручки від продажу додаткових послуг (грн); $\frac{Cm_{\text{факт}}}{Cm_{\text{план}}}$ – відношення фактичної суми продаж до планової суми продаж страховок + страховки банків (грн); $\frac{T_{\text{факт}}}{T_{\text{план}}}$ – відношення фактичної кількості (шт.) до планової кількості продукції операторів (шт.).

Під час розрахунку коефіцієнта виконання плану відсоток виконання плану округлюють до 1-го знака після коми. Для рентабельної і ефективної роботи підрозділу цей коефіцієнт повинен становити понад 80 %. У разі невиконання даного показника на всіх співробітників підрозділу накладають штраф.

Проаналізуємо розглядуваний показник одного з підрозділів за період із 1 по 31 січня 2016 р. (табл. 4).

Таблиця 4

Результати ефективності діяльності підрозділу компанії «АЛЛО» за січень 2016 р.

Фінансовий показник	План, грн	Факт, грн	Факт, %	КВП
Виручка від реалізації пристроїв, грн. :	498509,45	876801,97	175,88	168,91
терміналів	448954,02	770517,18	171,62	
планшетів	49555,43	106284,79	214,48	
категорія «+»	–	12880,01	–	
Страховки загалом, грн :	8554,06	15110,16	176,64	
банківські	2353,18	822,10	34,94	
страхові поліси	6200,88	14288,06	230,42	
Виручка від реалізації аксесуарів, грн	85038,56	120183,21	141,33	
Виручка від реалізації додаткових послуг, грн	37599,96	61884,74	164,59	
Кількість продукції операторів, шт.	496,34	864,00	174,01	

* Розраховано на основі внутрішньої звітності підрозділу X компанії «АЛЛО».

Опрацювавши результати ефективності діяльності підрозділу за цей період, можна зробити висновок, що підрозділ перевиконав планові показники за місяць на 68,91 %, що свідчить про рентабельність і ефективну роботу співробітників. У такому разі компанія у наступному місяці збільшить планові показники. Цей процес можна трактувати як із позитивного, так і негативного боку. Позитивним фактором є те, що перевиконання плану свідчить про можливість підрозділу збільшувати валові показники й отримувати більші прибутки. Негативним – те, що при цьому не враховують ситуацію з попитом у різні місяці, що може призвести до регресивної зміни показників. Детальніше відображення діяльності підрозділу

компанії за допомогою показника виконання плану за 2015 р. подано у вигляді діаграми (рис. 1).

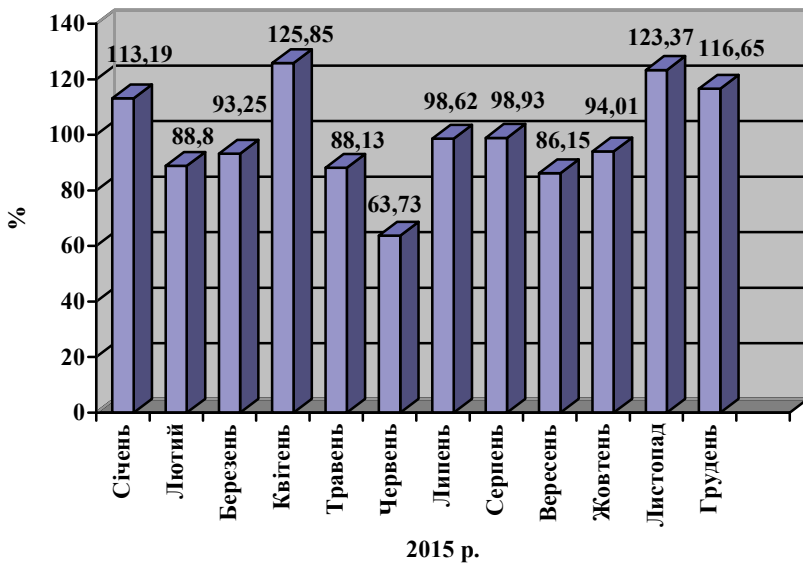


Рис. 1. Зміна коефіцієнта виконання плану за період із 1 січня по 31 грудня 2015 р.

Діаграма підтверджує гіпотезу про те, що ефективність і рентабельність діяльності підрозділу залежать від сезонності, економічних факторів, ситуації в країні та інших факторів.

Аналіз діяльності компанії, її перспектив і завдань розвитку свідчить про необхідність проведення інновацій, які забезпечать стратегічну стійкість і конкурентоспроможність компанії в мінливому конкурентному середовищі.

Сьогодні існує багато класифікацій інновацій, що враховують специфіку їх появи та застосування [11]. Й. Шумпетер – перший економіст, який увів поняття «нововведення» та «інновація», за предметним змістом виділяв чотири види нововведень: 1) продуктові, спрямовані на виробництво й використання кінцевих типів виробів – засобів виробництва і предметів споживання; 2) технологічні, спрямовані на створення й застосування нових технологічних процесів для виробництва кінцевих видів виробів (продукції); 3) соціальні, суттю яких є створення й застосування нових економічних, організаційних та інших механізмів, що забезпечують функціонування основних структурних ланок; 4) комплексні – органічне поєднання кількох або всіх перелічених вище видів.

У процесі спілкування консультантів зі споживачами виявлено необізнаність останніх у програмних продуктах, установлюваних на пристрої, можливостях виконання завдань пристроями, які реалізує компанія. Тому *пропонуємо* розширити програму лояльності для клієнтів за допомогою соціальних інновацій: проведення безкоштовних ознайомчих лекцій упродовж 30 хв для різних вікових груп споживачів із заздалегідь визначеною тематикою у приміщеннях компанії; проведення безкоштовних 30-хвилинних лекцій, теми яких визначили самі споживачі; проведення даних лекцій у навчальних закладах. Крім того, потребують уваги соціальні інновації у вигляді благодійних акцій для незахищених верств населення, обдарованої молоді та ін.

Розробка системи менеджменту організації дуже індивідуальна, тому слід враховувати специфіку діяльності організації. Аналіз наукової та нормативної документації щодо суті, завдань та очікуваних результатів від створення системи менеджменту організації дозволив авторам запропонувати загальну схему функціонування системи менеджменту організації (підприємства) (рис. 2).

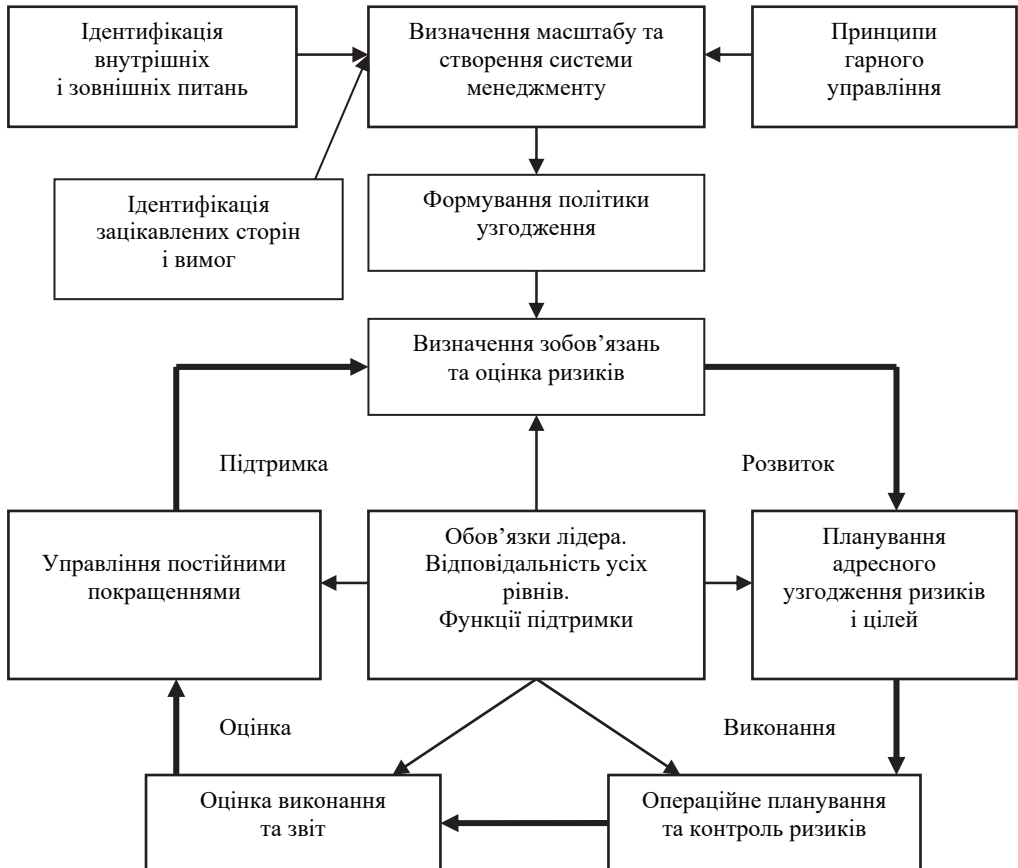


Рис. 2. Загальна схема функціонування системи менеджменту «вищого рівня» організації (підприємства)

Крім того, авторами були виділені *суттєві якісні характеристики ефективної системи менеджменту організації*:

- отримання найвищих результатів серед конкурентів;
- можливість кардинально змінити своє життя;
- робота, що генерує радісні (позитивні) відчуття;
- створення власної опори організації;
- праця – це любов, яка видима.

Отже, на наш погляд, *система менеджменту організації* – це система, яка відображає вищу стадію розвитку організації та розкриває її вищу суть, формує відповідальність, забезпечує прості рішення організації в активному та конкурентному бізнес-середовищі, створює форми за допомогою думок і завершений цикл управління.

Висновки. Аналіз діяльності підрозділу компанії «АЛЛО» і сучасних підходів до створення та впровадження системи менеджменту організації дозволив розробити загальну схему функціонування системи менеджменту компанії «АЛЛО» «вищого рівня». Крім того, проведений аналіз дозволив чітко сформулювати заходи із підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості компанії «АЛЛО»: 1) врахування сезонних фактори попиту на товари; 2) упровадження нових ідей (соціальних інновацій) залучення клієнтів, які відрізняються від компаній-конкурентів; 3) упровадження в систему менеджменту більше мотиваційних програм для заохочення співробітників; 4) упровадження інноваційних освітніх заходів програми лояльності клієнтів, що підвищують цінність послуг компанії як для індивідуумів, так і суспільства в цілому; 5) розширення асортименту магазинів для залучення нових клієнтів і підвищення прибутку.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні сучасних вимог споживачів до компаній-ртейлерів побутової техніки, обґрунтуванні розширення обсягу соціальних інновацій в умовах нестабільного зовнішнього середовища та активізації євроінтеграційних процесів в Україні, формулюванні суттєвих якісних характеристик ефективної системи менеджменту організації, визначенні поняття «системи менеджменту організації» та розробці оптимальної загальної схеми функціонування системи менеджменту («вищого рівня») організації із урахуванням процесів створення та покращення її бізнесу.

Практична значущість дослідження полягає у формуванні чіткої схеми реалізації системи менеджменту («вищого рівня») компанії, яка реалізує функції розвитку, виконання, оцінки, підтримки для організації будь-якого типу, у тому числі й для компанії-ртейлера побутової техніки; конкретних заходах – соціальних інноваціях, які дозволять компанії бути більш привабливою для різних груп споживачів і забезпечити досягнення своїх стратегічних цілей.

Подальшого дослідження потребують розробка нормативних документів, що стосуються системи менеджменту організації в межах загальної схеми системи менеджменту («вищого рівня») організації, розробки різноманітних інновацій, які враховують регіональний аспект розміщення компанії, швидкого впровадження позитивного досвіду міжнародних компаній даного типу.

Бібліографічні посилання

1. **Бараненко, С. П.** Стратегическая устойчивость предприятия [Текст] / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – М.: ЗАО Центрполиграф, 2004. – 493 с.
2. **Джур, О.Є.** Конкурентний потенціал підприємств космічної галузі: теоретико-методологічний аспект [Текст] / О.Є. Джур // 36. наук. пр. Черкас. держ. технол. ун-ту. Сер.: Екон. науки. – 2013. – Вип. 35, ч. II. – С.125 – 130.
3. Теоретичні та прикладні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств [Текст]: колективна монографія у 4 т. / за ред. О.А. Паршиної. – Д.: Герда, 2013. – Т.4. – 325 с.
4. Mechanism of Sustainable Development of Economic Systems Formation [Text]: collective monograph. – Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Vol. 2. – 392 p.
5. **Кальніцька, М. О.** Вплив організаційної культури на інноваційний потенціал підприємства [Текст] / М. О. Кальніцька // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Вип. 5. – С. 60 – 71.

6. **Чейз, Р. Б.** Производственный и операционный менеджмент [Текст] / Р.Б. Чейз, Ф.Р. Джейкобз, Н.Дж. Аквилано; пер. с англ. – 10-е изд. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
7. **Фатхутдинов, Р. А.** Организация производства [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 672 с.
8. Organizational Structure [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mgtsystems.com/organizational-structure>. – Title from the screen.
9. Офіційний сайт International Organization for Standardization [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.iso.org. – Заголовок з екрана.
10. Кризис в стандартизации систем менеджмента. Причины. Пути выхода [Електронний ресурс]. – Access mode: <http://www.vniis.ru/file/bulletin-1/DEFAULT/org.stretto.plugins.bulletin.core.Article/file/1462>. – Заголовок з екрана.
11. InnoSupportTransfer – Supporting Innovations in SME [Electronic resource]. – Режим доступу: http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Innovation_issues.pdf. – Title from the screen.

Bibliographic references

1. Baranenko, S. P. Stratehicheskaia ustoichyvost predpriyatia / S. P. Baranenko, V. V. Shemetov. – М.: ЗАО Tsentrpoligraf, 2004. – 493 s.
2. Dzhur, O. Ye. Konkurentnyi potentsial pidpriemstv kosmichnoi haluzi: teoretyko-metodolohichniy aspekt / O. Ye. Dzhur // Zb. nauk. pr. Cherkas. derzh. tekhnol. un-tu. Ser.: Ekon. nauky. – 2013. – Vyp. 35, ch. II. – S.125 – 130.
3. Teoretychni ta prykladni aspekty pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv : kolektyvna monohrafiia u 4 t. / za red. O.A. Parshynoi. – D.: Herda, 2013. – T.4. – 325 s.
4. Mechanism of Sustainable Development of Economic Systems Formation [Text]: collective monograph. – Nürnberg: Verlag SWG imex GmbH, 2014. – Vol. 2. – 392 p.
5. Kalnitska, M. O. Vplyv orhanizatsiinoi kultury na innovatsiinyi potentsial pidpriemstva / M. O. Kalnitska // Visnik Dnipropetrovs'kogo universitetu. Seria: Menedzhment innovacij. – 2015. – Vyp. 5. – S. 60 – 71.
6. Cheiz, R. B. Proyzvodstvennyi y operatsyonnyi menedzhment / R.B. Cheiz, F.R. Dzheikobz, N.Dzh. Akvylano; per. s anhl. – 10-e yzd. – М.: ООО «Y.D. Vyliams», 2007. – 1184 s.
7. Fatkhutdynov, R. A. Orhanyzatsiia proyzvodstva : uchebnyk / R. A. Fatkhutdynov. – М.: YNFRA-M, 2001. – 672 s.
8. Organizational Structure [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mgtsystems.com/organizational-structure>. – Title from the screen.
9. Ofitsiinyi sait International Organization for Standardization [Electronic resource]. – Access mode: www.iso.org.
10. Kryzys v standartyzatsyy system menedzhmenta. Prychyny. Puty vykhoda [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.vniis.ru/file/bulletin-1/DEFAULT/org.stretto.plugins.bulletin.core.Article/file/1462>.
11. InnoSupportTransfer – Supporting Innovations in SME [Electronic resource]. – Access mode: http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Innovation_issues.pdf. – Title from the screen.

Надійшла до редколегії 20.02.2016

Н. О. Євтушенко*Академія економічних наук України, м. Київ, Україна*

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ ТА СИСТЕМА КЕРУВАННЯ НИМИ

Статтю присвячено дослідженню сучасного стану системи оподаткування в період її реформування та подальшим розробкам в галузі фундаментальних основ оподаткування.

Метою написання статті є поглиблене вивчення природи, сутності ризиків у сфері оподаткування, розгляд змісту системи керування ризиками та обґрунтування концептуальних основ ефективності керування податковими ризиками шляхом запровадження системного підходу в умовах великої частки тіньової економіки. Дослідження проведено із застосуванням методів дедукції та індукції, системного підходу, аналізу й синтезу на основі законодавчої бази України, даних Держаної фіскальної служби України, даних Державної служби статистики України, праць вітчизняних і закордонних економістів, матеріалів авторських досліджень.

Досліджено сутність і місце податкових ризиків у системі керування ними. Доведено, що податковий, а також економічний ризик зазвичай занадто переоцінюються, оскільки щодо витрат заходи з підвищення результатів діяльності людського капіталу дуже розпливчаті та сформовані у недосконалих інформаційних умовах.

З'ясовано необхідність системного підходу до керування податковими ризиками. Розглянуто основні елементи системи керування податковими ризиками. Доведено вплив людського капіталу та інформації на ефективність керування податковими ризиками.

Акцентовано увагу на доцільності вивчення податкових ризиків у системі керування і мінімізації протидії. Доведено, що така система може бути описана як сукупність деяких методів, процедур і заходів і надає можливість прогнозувати дефіцит податкових платежів та вживати заходи стосовно мінімізації порушень у податковій сфері.

Розглянуто основні елементи системи керування податковими ризиками. Дана система являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, таких як: 1) суть та оригінальні джерела ризику; 2) аналіз, оцінка й опис ризику; 3) методи мінімізації ризиків; 4) моніторинг заходів щодо запобігання і протидії ризику.

Доведено, що метод систематизації платників застосовують відповідно до стандартів для визначення податкових ризиків у системі їх керування. Такий підхід дозволить упровадити на практиці нову стратегію організації контрольно-ревізійної роботи та істотно скоротити витрати на здійснення планових перевірок.

Наголошено, що податкові ризики слід розглядати як наукову основу для розробки критерію ефективності побудови систем забезпечення національної податкової безпеки. Як і будь-які ризики, податкові ризики повинні бути не тільки визначені, але й зведені до мінімуму. Для цього доцільно застосувати систему керування податковими ризиками як сукупність деяких методів, процедур і заходів. Використання людського капіталу та інформаційного забезпечення дозволить досягти необхідного рівня ефективності.

Застосування системного підходу в теорії і практиці оподаткування допоможе передбачати негативні наслідки впливу зовнішнього середовища, сприятиме ефективності моніторингу ризиків і їх практичному керуванню. Податкова служба може підвищити обсяг податкових надходжень до бюджету за рахунок зменшення податкових злочинів (ухилення від сплати податків). Це, в свою чергу, призведе виходу економіки з тіні.

Науковою новизною дослідження є поглиблення та визначення природи, сутності податкових ризиків, а також обґрунтування концептуальних основ ефективності їх керування через запровадження системного підходу.

Урахування системного підходу дозволить фіскальним службам ефективно керувати податковими ризиками.

Перспективним напрямком досліджень є перегляд нормативної документації Державної фіскальної служби на основі системного підходу та врахування податкового ризику як виміру результатів діяльності людського капіталу й недосконалого інформаційного забезпечення.

Ключові слова: податковий ризик; керування податковими ризиками; система керування податковими ризиками; податкова система; держава; платник податків.

Н. А. Евтушенко

Академия экономических наук Украины, г. Киев, Украина

НАЛОГОВЫЕ РИСКИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НИМИ

Статья посвящена исследованию современного состояния системы налогообложения в период реформирования и дальнейшим разработкам в области фундаментальных основ налогообложения.

Целью написания статьи является углубленное изучение природы, сущности рисков в сфере налогообложения, рассмотрения содержания системы управления рисками и обоснование концептуальных основ эффективности управления налоговыми рисками путем внедрения системного подхода в условиях большой доли теневой экономики. Исследование проведено с применением методов дедукции и индукции, системного подхода, анализа и синтеза на основе законодательной базы Украины, данных Государственной фискальной службы Украины, данных Государственной службы статистики Украины, работ отечественных и зарубежных экономистов, материалов авторских исследований.

Исследована сущность и место налоговых рисков в системе управления ними. Доказано, что налоговый, а также экономический риски, как правило, переоценивают, поскольку с точки зрения затрат меры по повышению результатов деятельности человеческого капитала очень расплывчатые и сформированы в несовершенных информационных условиях.

Выяснена необходимость системного подхода к управлению налоговыми рисками. Рассмотрены основные элементы системы управления налоговыми рисками. Доказано влияние человеческого капитала и информации на эффективность управления налоговыми рисками.

Акцентировано внимание на целесообразности изучения налоговых рисков в системе управления и минимизации противодействия. Доказано, что такая система может быть описана как совокупность некоторых методов, процедур и мероприятий и позволяет делать прогнозы дефицита налоговых платежей и принимать меры по минимизации нарушений в налоговой сфере.

Рассмотрены основные элементы системы управления налоговыми рисками. Данная система представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, таких как: 1) суть и оригинальные источники риска; 2) анализ, оценка и описание риска; 3) методы минимизации рисков; 4) мониторинг мероприятий по предотвращению и противодействию риску.

Доказано, что метод систематизации налогоплательщиков применяется в соответствии с определенными стандартами для определения налоговых рисков в системе их управления. Такой подход позволит внедрить на практике новую стратегию организации контрольно-ревизионной работы и существенно сократить расходы осуществления плановых проверок.

Акцентировано внимание, что налоговые риски следует рассматривать в качестве научной основы для разработки критерия основы для построения систем обеспечения национальной налоговой безопасности. Как и любые риски, налоговые риски должны быть не только определены, но и сведены к минимуму. В этом может помочь применение системы управления налоговыми рисками как совокупности некоторых методов, процедур и мероприятий. Использование человеческого капитала и информационного обеспечения позволит достичь обязательного уровня эффективности.

Применение системного подхода в теории и практике налогообложения поможет предвидеть негативные последствия воздействия внешней среды, способствовать эффективности мониторинга рисков и их практическому управлению. Налоговая служба может повысить уровень налоговых поступлений в бюджет за счет уменьшения налоговых преступлений (уклонение от уплаты налогов). Это приведет к выходу экономики из тени.

Научной новизной исследования является углубление и определения природы, сущности налоговых рисков, а также обоснование концептуальных основ эффективности их управления путем внедрения системного подхода. Учет системного подхода позволит эффективно управлять налоговыми рисками в деятельности фискальных служб.

Перспективным направлением исследований является пересмотр нормативной документации Государственной фискальной службы на основе системного подхода и учета налогового риска как измерения результатов деятельности человеческого капитала и несовершенного информационного обеспечения.

Ключевые слова: налоговый риск; управление налоговыми рисками; система управления налоговыми рисками; налоговая система; государство; налогоплательщик

N. O. Evtushenko

Academy of Economic Science of Ukraine, Kyiv, Ukraine

TAXATION RISKS AND THE SYSTEM OF THEIR MANAGEMENT

The paper is devoted to the study of the current state of taxation system in the period of its reform and to further designs in the field of fundamental bases of taxation.

The purpose of writing this article is an in-depth study of the nature, the essence of risks in the sphere of taxation, consideration of the content of the system of the risk management and substantiation of conceptual bases of the efficiency of the taxation risk management by introducing a systematic approach under conditions of a large share of the shadow economy. The study was conducted with the use of the methods of deduction and induction, system approach, analysis and synthesis on the basis of the legislative framework of Ukraine, data by the state fiscal service of Ukraine, data by the state statistics service of Ukraine, papers by domestic and foreign economists, materials of the authors' research.

The nature and position of taxation risks in the system of their management were studied. It is proven that the taxation, as well as economic, risks are usually too overestimated, because as far as the cost is concerned, the measures to improve the performance results of human capital are very vague and formed under imperfect information conditions.

The need for a systematic approach to managing taxation risks was identified. The main elements of the management system of taxation risks were considered. The influence of human capital and information on the efficiency of taxation risks management was proven.

Special attention is paid to the feasibility study of taxation risks in the system of their management and to minimization of countermeasures. It is proven that such a system can be described as a set of certain methods, procedures and measures that makes it possible to forecast the deficit of tax payments and to take measures in regard to minimizing abuses in the taxation field.

The main elements of the taxation risks management system were considered. This system is a set of interconnected and interrelated elements such as: 1) the essence and the original sources of risk; 2) analysis, evaluation and description of the risk; 3) methods of minimizing risks; 4) monitoring of measures of prevention and counteraction of risk.

It is proven that the method of systematization of the taxpayers is applied according to the standards for determining the taxation risks in the system of their management. This approach will allow implementing into practice a new strategy of organization of the control and revision work with significant reduction in the cost of implementation of planned inspections.

It is stressed that the taxation risks should be considered as a scientific basis for the design of the criterion of the efficiency of creating systems of national taxation security. Like any risk, taxation risks must not be identified only, but kept to a minimum. To do this, it is advisable to apply a taxation risks management system as a set of certain methods, procedures and activities. The use of human capital and information software will provide for reaching the necessary level of efficiency.

The application of a systematic approach in the theory and practice of taxation will help to anticipate the negative consequences of the impact of the external environment; will contribute to the efficient monitoring of the risks and their practical management. The fiscal service may increase the amount of tax revenue to the budget by reducing tax abuses (tax evasion). This, in turn, will promote the exit of the economy out of the shadow.

Scientific novelty of the research is in the deepening and determining the nature and the essence of taxation risks, as well as the substantiation of conceptual bases of the efficiency of their management through the implementation of a systematic approach.

Adopting a systemic approach will allow fiscal services to efficiently manage taxation risks.

A promising area of research is to review regulating documentation of the state fiscal service on the basis of a systematic approach and consideration of taxation risk as a measurement of results of human capital performance and imperfect information provision.

Keywords: taxation risk, taxation risks management, taxation risks management system, taxation system, state, taxpayer.

Вступ. У процесі вноормування української податкової системи відповідно до європейських стандартів оподаткування виникає необхідність дослідити податкові ризики та систему керування ними. Податкові ризики в системі оподаткування України є вагомими. Порушення виконання фіскальної та регулюючої функцій податків і принципів економічної й соціальної справедливості негативно впливає на стан національної економіки. Питання, пов'язані з податковими ризиками й

системою керування ними, як ніколи потребують фундаментальних досліджень. Такі дослідження сприятимуть узагальненню економіко-правового розуміння діяльності зобов'язаних суб'єктів податкових відносин в аспекті виконання ними функцій і принципів оподаткування, підвищенню рівня податкової дисципліни. Це потребує від держави, яка реформуватиме податкову систему, розробити напрями її практичної розбудови й обрати модель керування з урахуванням фактора невизначеності. Тому розгляд питань стосовно формування системи керування податковими ризиками є актуальний.

Значну увагу в розробці концептуальних основ державної політики приділено концепції ризиків. Питання теорії ризиків досліджували у своїх працях такі вчені, як В. В. Вітлінський, М. С. Клапків, С. С. Осадець, А. В. Скрипник, С. І. Наконечний та ін. Незважаючи на суттєві наукові доробки в галузі дослідження ризиків, сфера аналізу податкових ризиків поки що залишається малодослідженою. Серед робіт з питань теорії і практики оподаткування та податкових ризиків варто виділити праці відомих вітчизняних вчених: В. Л. Андрущенко, В. П. Вишневського, І. О. Луїної, О. М. Тимченко, О. Д. Вовчак, П. В. Мельника, В. М. Опаріна, В. А. Онищенко, А. М. Соколовської, О. М. Десятнюк та ін. Крім того, питання податкової безпеки та її структурних елементів досліджували такі вітчизняні науковці, як С. В. Каламбет, А. І. Крисоватий, Н. В. Новицька, Ц. Г. Огонь, С. В. Онишко. Однак на теоретичному рівні питання щодо можливостей формувати й застосовувати механізм системи керування податковими ризиками ще не досліджені.

Постановка завдання. Метою написання статті є поглиблене вивчення природи, сутності ризиків у сфері оподаткування, розгляд змісту системи керування ризиками та обґрунтування концептуальних основ ефективності керування податковими ризиками через запровадження системного підходу в умовах великої частки тіньової економіки. Дослідження проведено із застосуванням методів дедукції та індукції, системного підходу, аналізу та синтезу на основі законодавчої бази України, даних Держаної фіскальної служби України, даних Державної служби статистики України, праці вітчизняних і закордонних економістів, матеріалів авторських досліджень.

Результати. Ризик є складовим елементом будь-якої керувальної діяльності та залежить від множини факторів та дій контрагентів, вплив яких передбачити в усій повноті із необхідною точністю неможливо. За авторським визначенням, економічний ризик – це вартісний вимір результатів фінансово-господарської діяльності людського капіталу через невикористані можливості в умовах невизначеності подій і недосконалості інформаційного забезпечення [1, с. 5]. Одним із різновидів економічного ризику є податковий ризик, який має всі характеристики загальноекономічних ризиків: конфліктність, всеохоплюваність, імовірність, невизначеність та альтернативність. Податковий ризик, як і економічний ризик, доцільно визначати як вартісний вимір результатів діяльності людського капіталу в умовах невизначеності та недосконалості інформаційного забезпечення. Основою невизначеності в системі керування податковими ризиками є невизначеність і недостовірність інформації, під впливом яких виникають порушення у фінансових потоках. У певний період часу порушення в даних потоках перетворюються на ризиковані. Однак виявлення, розпізнавання й керування податковими ризиками є завданням працівників, які в постіндустріальній економіці отримали назву «людський капітал».

Згідно з наказом Державної податкової адміністрації України «Про затвердження методичних рекомендацій з моніторингу податкових ризиків»,

податковий ризик трактується як вірогідність порушення податкового законодавства, внаслідок чого можливі втрати бюджету [2]. Тобто ці порушення виникають між податківцем або уповноваженою особою Державної податкової служби та платником податків.

Податковий ризик з погляду держави в особі її уповноважених органів – це ймовірність (загроза) недоотримати податки в бюджет через використання платниками податків методів мінімізації (оптимізації) оподаткування, можливих через ті чи інші недоліки в податковому законодавстві. Податковий ризик з погляду платника податків – це ймовірність (загроза) донарахувати йому податки (збори), пеню й штрафи в ході податкової перевірки через розбіжності, що виникли між даними платника податків і податківців, у трактуванні податкового законодавства, яка може спричинити зростання податкового тягара для господарюючого суб'єкта [3].

Розгляд сутності податкових ризиків дає підстави врахувати той факт, що ризик включає не стільки наявність ризикової ситуації і її усвідомлення, стільки прийняття рішення на основі проведення аналізу та моніторингу ризику. Тому податкові ризики, як і будь-який ризик, потрібно не тільки передбачати, а й мінімізувати, тобто керувати ними. У таких умовах необхідно створити наукову концепцію ризикології у сфері оподаткування, що стане важливим теоретичним підґрунтям розбудови вітчизняної податкової системи [4].

У процесі керування податковими ризиками доцільно використовувати системний підхід, який фокусує увагу не тільки на організації, але й на середовищі, що її оточує. Центральним для нього є поняття «система». В економіці система являє собою складний механізм, для якого характерні причинно-наслідкові взаємодії. Деякі західноєвропейські економісти дотримуються думки, що керування ризиком – це дії, здатні забезпечувати стабільність відповідної діяльності шляхом включення можливих втратних випадків до процесу керування [5, с. 646–647].

Вищенаведені міркування, з урахуванням думки авторів роботи [12], дають підстави вважати, що систему керування податковими ризиками можна охарактеризувати як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, до яких відносять:

- сутність ризику та джерела його виникнення;
- аналіз, оцінка й опис ризику (характеристика ризику);
- сукупність методів, прийомів і заходів, які дозволяють прогнозувати надходження податкових платежів і вжити заходів із мінімізації порушень у цій сфері;
- методи мінімізації ризику;
- моніторинг заходів запобігання й протидії ризикам.

У системі керування податковими ризиками його об'єктом є соціальні цінності, на які спрямовані конкретні посягання у сфері оподаткування, що призводять до ненадходження коштів до бюджету чи державних цільових фондів. До суб'єктів керування податковими ризиками можна віднести представників державних податкових органів, які за допомогою різних прийомів і способів керування цілеспрямовано впливають на податкові ризики.

Створення Державної податкової адміністрації в Україні потребувало використання зарубіжного досвіду. Щоб створити партнерські відносини та атмосферу повної довіри й поваги між податковою службою і платниками податків, за приклад обрано досвід діяльності Податкової та митної адміністрації

Нідерландів, оскільки в цій державі, рівень добровільної сплати податків становить 97 %. Основний принцип податкової служби Нідерландів – орієнтування платників на добровільну сплату податків, а головний напрямок роботи – законодавча політика щодо ризиків і керування ними [6]. Тобто основними джерелами виникнення податкових ризиків у системі керування є моральні, які породжують адміністративні та економічні чинники. У цьому випадку порушено виконання фіскальної функції податків, головною метою якої є наповнення доходної частини бюджету держави для задоволення потреб суспільства. Має місце ситуація нерівності прав і обов'язків усіх суб'єктів податкових правовідносин та абсолютної свободи держави в їх визначенні.

У процесі аналізу системи керування податковими ризиками доцільно застосовувати системний підхід як основний методологічний інструмент. Податкові ризики характеризують за такими напрямками: об'єкт, джерела виникнення, сукупність досліджуваних інструментів, комплексність дослідження, фінансові наслідки, характер прояву в часі, можливість передбачення.

Найбільший інтерес становлять характеристики податкових ризиків за суб'єктами, які виникають у результаті діяльності фізичних та юридичних осіб і формуються за такими критеріями:

- 1) кількісні: допустимий ризик, критичний ризик; катастрофічний ризик;
- 2) якісні: за впливом наслідків ризиків – виправдані, не виправдані; за часом виникнення – перспективні, поточні, оперативні; за функціональними ознаками – загальносуспільні, податкові.

Методика якісного аналізу податкових ризиків та їх класифікація недостатньо розроблені. Одну з перших класифікацій причин виникнення податкових ризиків запропонувала О. М. Десятнюк: недоліки соціально-економічного характеру; недоліки організаційно-правового характеру; недоліки нормативно-правового характеру. [7, с. 40] Ґрунтовніші напрацювання в галузі податкової ризикології належать В. В. Вігліньському та О. М. Тимченко [8, с. 133–136]. У подальшому, класифікацію джерел виникнення податкових ризиків була удосконалила Н. О. Євтушенко [9] (рисунок).

Вищенаведена класифікація за своєю сутністю глибоко обґрунтовує появу податкових ризиків, але, щоб деталізувати джерела їх виникнення, до суб'єктів податкових ризиків як «для держави», так і «для платника» було додано ризики, пов'язані з людським капіталом, та інформаційні ризики.

Невипадково для характеристики податкового ризику поряд із людським капіталом зазначено рівень інформаційного забезпечення. Сьогодні інформація стає найістотнішим чинником функціонування економічної системи. Керівник на будь-якому рівні керування стикається з проблемами економічного інформаційного забезпечення: недостатністю інформації, появою нових напрямків розвитку інформаційних і технологічних структур, обмеженістю доступу до статистичних і нормативних даних. Тому система керування ризиками повинна включати заходи з постійного контролю за фінансово-господарською діяльністю платників податків (здійснення перевірок), моніторингу сплати ними податків, виявлення порушень у сплаті податків та зборів, а також найголовніше – недопущення повторного використання схем ухилення, які були виявлені органами Державної податкової служби раніше.

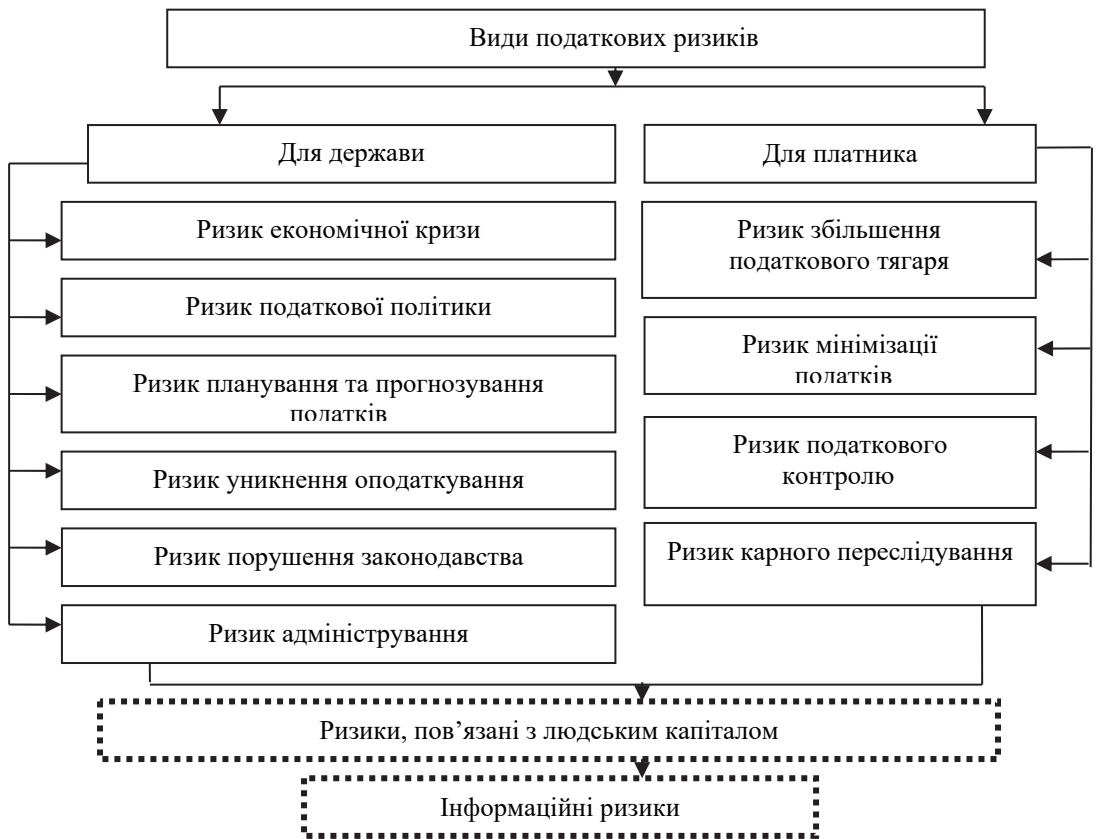


Рисунок. Удосконалена класифікація видів податкових ризиків [9, с. 63]

Подальший моніторинг ризикових позицій у системі керування податковим ризиком включає порядок взаємодії підрозділів під час виявлення ризиків і запобігання їм, а також удосконалення методів нейтралізації будь-яких можливих наслідків ризиків. Щоб здійснювати контроль і не допускати повторні ухилення від сплати податків, а також ефективно керувати податковими ризиками, органи державної податкової служби створено єдину базу даних податкових ризиків (БДПР). У цій базі систематизовано недоліки й порушення нормативно-правових актів суб'єктами підприємництва в процесі господарської діяльності, загальні ознаки, за якими їх можна виявити, схеми ухилень від оподаткування. Завдяки постійній контрольній роботі, в умовах нестабільного законодавства та виникнення нових видів, форм і методів господарської діяльності БДПР змінюють, доповнюють новими ризиками.

Щоб визначити податкові ризики в системі керування ними, застосовують метод систематизації платників за групами згідно з визначеними стандартами. Така систематизація ґрунтується на принципах мікрорівневого аналізу підприємств. Один з видів такого аналізу – автоматизована перевірка й аналіз податкової звітності платників податків. Такий підхід дозволяє застосовувати на практиці нову стратегію організації контрольно-перевірочної роботи, визначену Департаментом податкового контролю України. Головне завдання служби – це формувати неупереджені відносини з платниками податків, за яких податкова служба буде партнером легального бізнесу, знижуючи податковий тиск і створюючи сприятливі

умови для зростання економіки [10, с.11–12]. На практиці це означає, що головним критерієм відбору підприємств до перевірки є наявність у їх фінансово-господарській діяльності ризиків несплати належних платежів до бюджету. Проаналізуємо основні показники контрольно-перевірчої роботи Департаменту податкового та митного аудиту за січень 2014 – грудень 2015 рр. (таблиця).

Таблиця

**Основні показники контрольно-перевірчої роботи
Департаменту податкового та митного аудиту за січень-грудень 2014–2015 рр. [11]**

Показник	Кількість перевірок, результати яких узгоджено			Сума донарахованих грошових зобов'язань, яку слід погасити, тис.грн.		
	усього	у т.ч. планових	у т.ч. позапланових	усього	у т.ч. за плановими перевірками	у т.ч. за позаплановими перевірками
Усього за 2014 р.	33613	5104	28509	7963822	3521970	4441852
Усього за 2015 р.	21663	3609	18054	4611007	1777802	2833206
Відхилення	-11 950	-1 495	-10 455	-3 352 815	-1 744 168	-1 608 646

Нова стратегія організації контрольно-перевірчої роботи сприятиме істотному зменшенню кількості планових перевірок. Так, до плану-графіка проведення документальних перевірок за січень – грудень 2015 р. включено 21663 суб'єкти господарювання, що на 11950 суб'єктів, менше, ніж у період січень-грудень 2014 р. Кількість позачергових перевірок у період січень 2014 – грудень 2015 рр. зменшилась на 10445. Крім того, розгорнутий звіт дозволяє чітко розподілити суб'єкти господарювання за рівнем ризику та зосередити увагу на суб'єктах, які мають високу вірогідність несплати податків або приховування об'єктів оподаткування.

Сучасні підходи до організації контрольно-перевірчої роботи дають підстави не застосовувати пост-контроль до сумнівних платників податків, водночас робити його невідворотним для несумнівних. Тобто планові контрольно-перевірчі заходи вживають винятково щодо тих підприємств, які свідомо не сплачують або сплачують не в повному обсязі платежі до бюджету, використовуючи схеми ухилення від оподаткування. Це підтверджено статистичними даними, наприклад, загальна сума донарахованих грошових зобов'язань, яка підлягає погашенню, за січень 2014 – грудень 2015 рр. скоротилася на 3 352 815 тис. грн.

Висновки. Таким чином, з'ясовано, що податковий ризик, як і економічний ризик, зазвичай оцінюють як вартісний вимір результатів діяльності людського капіталу в умовах невизначеності та недосконалості інформаційного забезпечення. Щоб мінімізувати й протидіяти податковим ризикам, доцільно розглядати їх як систему керування. Система керування податковими ризиками – це узагальнення результатів контролю та систематизація недоліків і порушень нормативно-правових актів суб'єктами підприємництва у процесі господарської діяльності, схем ухилення від оподаткування, а також загальних ознак, що можуть вказувати на наявність вищенаведених порушень. За таких умов використання системного підходу щодо керування податковими ризиками є елементом підвищення ефективності керування податками. Але на рівень ефективності обов'язково впливатимуть можливості людського капіталу та досконалість інформаційного забезпечення.

Щоб усунути джерела виникнення податкових ризиків, вітчизняна податкова система потребує:

– реформування податкової системи відповідно до обраних теоретичних засад її побудови;

- належного виконання принципів, що регулюють відносини у сфері оподаткування;
- підтримання фіскальної спрямованості податкової системи на стале економічне зростання;
- удосконалення організації операційної діяльності податкових департаментів, внутрішнього контролю та процесу збору даних;
- перехід від каральної до стимулювальної функції у сфері оподаткування.

Вищенаведені міркування дозволяють зробити висновок, що податкові ризики слід розглядати як наукову основу для розробки критеріальної бази, побудови систем забезпечення національної безпеки у сфері оподаткування. Системний підхід у теорії і практиці оподаткування дозволить передбачати появу негативних наслідків, значно підвищить ефективність моніторингу ризиків і практичного керування ними та стане основою для подальшого дослідження заходів із мінімізації ризиків податкової системи. Зменшивши рівень податкових злочинів (ухилень від сплати податків), Державна податкова служба збільшить рівень податкових надходжень до бюджету, що, у свою чергу, забезпечить зростання вітчизняної економіки та зменшення її тіньового сектора.

Науковою новизною дослідження є поглиблення та визначання природи, сутності податкових ризиків, а також обґрунтування концептуальних основ ефективності їх керування шляхом запровадження системного підходу.

Урахування системного підходу дозволить фіскальним службам ефективно керувати податковими ризиками.

Перспективним напрямком досліджень є перегляд нормативної документації Державної фіскальної служби на основі системного підходу й урахування податкового ризику як виміру результатів діяльності людського капіталу й недосконалого інформаційного забезпечення.

Бібліографічні посилання

1. **Євтушенко, Н. О.** Механізми мінімізації економічних ризиків на промислових підприємствах [Електронний ресурс]: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Євтушенко Н. О. – Маріуполь, 2011. – Режим доступу: <http://mydisser.com/en/catalog/view/8760.html>. – Заголовок з екрана.
2. Наказ ДПА України «Про затвердження Методичних рекомендацій з моніторингу податкових ризиків» від 23.10.2001 р. № 428.
3. **Пинская, М. Р.** Налоговый риск: сущность и проявление [Электронный ресурс] / М. Р. Пинская. – Режим доступа: <http://organictheory.ru/taxplanning/taxrisk/>. – Загл. с экрана.
4. **Десятнюк, О. М.** Управління податковими ризиками – нова парадигма розбудови податкової системи України [Текст] / О. М. Десятнюк // Вісн. нац. ун-ту «Львів. Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2007. – № 606. – С. 355–362.
5. **Zech, J.** Risk Management als System. Zeitschrift fur die gesamte [Text] / J. Zech // Versicherungswissenschaft (Zfgvw). – 1983. – Н. 4. – S. 646–647.
6. **Хенк, Д.** Податкова та митна адміністрації Нідерландів. Стратегія розвитку [Електронний ресурс] / Д. Хенк. – Режим доступу: www.sta.gov.ua. – Заголовок з екрана.
7. **Десятнюк, О. М.** Моніторинг податкових ризиків (навч.-метод. посіб. слухачів Центру підготовки магістрів) [Текст] / О. М. Десятнюк. – Тернопіль: Воля, 2003. – 168 с.

8. **Вітлінський, В. В.** Джерела і види податкових ризиків, їх взаємозв'язок [Текст] / В. В. Вітлінський, О. М. Тимченко // *Фінанси України*. – 2007. – № 3. – С. 132–139

9. **Євтушенко, Н. О.** Механізми мінімізації економічних ризиків на промислових підприємствах [Електронний ресурс]: дис. ... канд. екон. наук: спеціальність 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Євтушенко Н. О. – Х.: ХНАДУ, 2011. – 187 с.

10. **Крухмальов, С.** У поточному році передбачається охопити плановими перевірками лише підприємства з високими показниками ризиків несплати податків / С. Крухмальов // *Вісник податкової служби України*. – 2012. – № 12. – С. 11–12.

11. Державна фіскальна служба України [Електронний ресурс]: звіт про виконання Плану основних питань економічної та контрольної роботи Державної податкової адміністрації України на 2014 та 2015 рр. – Режим доступу: www.stat.gov.ua. – Заголовок з екрана.

12. **Паскар, І. О.** Податкові ризики та система управління ними [Електронний ресурс] / І. О. Паскар, О. І. Савчук, Т. М. Сачук. – Режим доступу: <http://intkonf.org/paskar-i-o-savchuk-o-i-savchuk-t-m-podatkovy-riziki-ta-sistema-upravlinnya-nimi/>. – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1. Yevtushenko, N. O. Mekhanizmy minimizatsii ekonomichnykh ryzykiv na promyslovykh pidpryemstvakh [Electronic resource]: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / Yevtushenko N. O. – Mariupol, 2011. – Access mode: <http://mydisser.com/en/catalog/view/8760.html>.

2. Nakaz DPA Ukrainy «Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii z monitorynhu podatkovykh ryzykiv» vid 23.10.2001 r. № 428.

3. Pynskaia, M. R. Nalohovi rysk: sushchnost y proiavlennye [Electronic resource] / M. R. Pynskaia. – Rezhym dostupa: <http://organictheory.ru/taxplaning/taxrisk/>. – Zahl. s ekrana.

4. Desiatniuk, O. M. Upravlinnia podatkovymy ryzykamy – nova paradyhma rozbudovy podatkovoi systemy Ukrainy / O. M. Desiatniuk // *Visn. nats. un-tu «Lviv. Politekhnik»*. Serii: Menedzhment ta pidpryemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku. – 2007. – № 606. – S. 355–362.

5. Zech, J. Risk Management als System. Zeitschrift fur die gesamte [Text] / J. Zech // *Versicherungswissenschaft (Zfgvw)*. – 1983. – H. 4. – S. 646–647.

6. Khenk, D. Podatkova ta mytna administratsii Niderlandiv. Stratehiia rozvytku [Electronic resource] / D. Khenk. – Access mode: www.sta.gov.ua.

7. Desiatniuk, O. M. Monitorynh podatkovykh ryzykiv (navch.-metod. posib. slukhachiv Tsentru pidhotovky mahistriv) / O. M. Desiatniuk. – Ternopil: Volia, 2003. – 168 s.

8. Vitlinskyi, V. V. Dzherela i vydy podatkovykh ryzykiv, yikh vzaiemozv'iazok / V. V. Vitlinskyi, O. M. Tymchenko // *Finansy Ukrainy*. – 2007. – № 3. – S. 132–139

9. Yevtushenko, N. O. Mekhanizmy minimizatsii ekonomichnykh ryzykiv na promyslovykh pidpryemstvakh [Electronic resource]: dys. ... kand. ekon. nauk: spetsialnist 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnia pidpryemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti) / Yevtushenko N. O. – Kh.: KhNADU, 2011. – 187 s.

10. Krukmalov, S. U potochnomu rotsi peredbachaietsia okhopyty planovymy perevirkamy lyshe pidpryemstva z vysokymy pokaznykamy ryzykiv nesplaty podatkiv / S. Krukmalov // *Visnyk podatkovoi sluzhby Ukrainy*. – 2012. – № 12. – S. 11–12.

11. Derzhavna fiskalna sluzhba Ukrainy [Electronic resource]: zvit pro vykonannia Planu osnovnykh pytan ekonomichnoi ta kontrolnoi roboty Derzhavnoi podatkovoi administratsii Ukrainy na 2014 ta 2015 rr. – Access mode: www.stat.gov.ua.

12. Paskar, I. O. Podatkovi ryzyky ta sistema upravlinnia nymy [Electronic resource] / I. O. Paskar, O. I. Savchuk, T. M. Sachuk. – Access mode: <http://intkonf.org/paskar-i-o-savchuk-o-i-savchuk-t-m-podatkovy-riziki-ta-sistema-upravlinnya-nimi/>.

Надійшла до редколегії 11.03.2016

Т. В. Климова

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ПОРТФЕЛЯ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Взаимосвязь стратегии предприятия и факторов успешного внедрения проектов на предприятии и в первую очередь совместимости параметров проектов с внутренней средой предприятия априори необходимы. Процесс формирования портфеля проектов является достаточно сложным, поэтому целесообразно рассмотреть общую математическую постановку задачи формирования портфеля проектов и определить основные концепции, в рамках которых будет решаться основная задача данного исследования.

Целью исследования является получение общедоступного алгоритма оптимального отбора проектов в портфель предприятия, которые будут удовлетворять общей стратегии развития этого предприятия и не конфликтовать с уже существующим набором ресурсов. В ходе выполнения поставленных задач были применены научные методы: сравнения, обобщения, математического и системного анализа, математического подбора и моделирования. Информационной основой послужили авторские исследования в области портфельного анализа.

Проанализировано состояние инструментов и механизмов стратегического управления на производстве в условиях конкурентной борьбы и развития предприятия. Выявлено, что на сегодняшний день существует множество методов отбора проектов, но, с одной стороны, все они являются неполными, с другой – имеют достаточно сложный математический аппарат, который не доступен для широкого применения, поэтому получение простого подхода крайне необходимо.

Предложен алгоритм анализа потенциальных проектов с целью их отбора в портфель предприятия и последующей реализации. Предложено учитывать существующие ресурсы предприятия и его текущие стратегии.

Применение данного алгоритма позволяет последовательно анализировать проекты с целью выявления возможности их реализации на конкретном предприятии с учётом состояния ресурсов предприятия, согласовывать план реализации портфеля проектов с планами предприятия на различных уровнях планирования, отбирать наиболее перспективные проекты к реализации в соответствии с определённой стратегией развития.

Новизна исследований заключается в попытке расширить круг параметров предприятия, которые должны быть включены в требования по отбору проектов и позволяют максимально точно отобразить исходное состояние предприятия. На основе предложенного алгоритма в дальнейшем планируется разработка математической модели формирования портфеля, в которой выделены главные параметры, необходимые для проведения комплексного анализа и оценки его портфеля. Предложенные параметры стратегии позволяют системно оценить возможность реализации портфеля на предприятии. С использованием данных показателей проводится оценка реализации портфеля проектов на уровне планирования деятельности функциональных подразделений.

Ключевые слова: стратегическое управление; портфель инновационных проектов предприятия; проект; многокритериальный анализ.

Т. В. Климова

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

АЛГОРИТМ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Взаємозв'язок стратегії підприємства і факторів успішного впровадження проектів на підприємстві та в першу чергу сумісності параметрів проектів із внутрішнім середовищем підприємства априорі необхідні. Процес формування портфеля проектів досить складний, тому

доцільно розглянути загальну математичну постановку задачі формування портфеля проектів і визначити основні концепції, у межах яких слід виконувати основне завдання даного дослідження.

Метою дослідження є отримання загальнодоступного алгоритму оптимального відбору проектів у портфель підприємства, які будуть задовольняти його загальну стратегію розвитку і не конфліктувати з тим набором ресурсів, який уже існує. У ході виконання поставлених завдань застосовано наукові методи: порівняння, узагальнення, математичного та системного аналізу, математичної подібності й моделювання. Інформаційною основою дослідження стали авторські доробки, що стосуються портфельного аналізу.

Проаналізовано стан інструментів і механізмів стратегічного управління на виробництві в умовах конкурентної боротьби і розвитку підприємства. Виявлено, що на сьогоднішній день існує безліч методів відбору проектів, але, з одного боку, всі вони неповні, з іншого – мають досить складний математичний апарат, що робить його не доступним для широкого застосування, тому отримання простого підходу вкрай необхідне.

Запропоновано алгоритм аналізу потенційних проектів з метою їх відбору у портфель підприємства і подальшої реалізації. Запропоновано враховувати існуючі ресурси підприємства і його поточні стратегії.

Застосування даного алгоритму дозволяє послідовно аналізувати проекти із метою виявити можливість їх реалізації на конкретному підприємстві з урахуванням стану ресурсів підприємства, погоджувати план реалізації портфеля проектів із планами підприємства на різних рівнях планування, відбирати найперспективніші проекти для реалізації відповідно до певної стратегії розвитку.

Новизна досліджень полягає в спробі розширити коло параметрів підприємства, які повинні бути включені у вимоги щодо відбору проектів і дозволять максимально точно відобразити початковий стан підприємства. На основі запропонованого алгоритму в подальшому заплановано розробити математичну модель формування портфеля, у якій будуть виділені основні параметри, необхідні для проведення комплексного аналізу та оцінки портфеля підприємства. Запропоновано параметри стратегії підприємства, які дозволяють системно оцінити можливість реалізації його портфеля. Із застосуванням даних показників оцінено реалізацію портфеля проектів на рівні планування діяльності функціональних підрозділів.

Ключові слова: стратегічне управління; портфель інноваційних проектів підприємства; проект; багатокритеріальний аналіз.

T. V. Klymova

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

ALGORITHM OF FORMATION OF A PORTFOLIO OF INNOVATIVE PROJECTS OF AN ENTERPRISE

The interrelation of an enterprise strategy and the factors of successful implementation of the projects at an enterprise, and primarily, the compatibility of the parameters of projects with an internal environment of an enterprise is a priori necessary. The process of formation of a portfolio of projects is quite complex, so it is advisable to consider general mathematical setting of the problem of formation of a portfolio of projects and to identify the main concepts, within which to carry out the main task of this study.

The purpose of the study is to obtain a publicly available algorithm of optimal selection of the projects for the portfolio of an enterprise that will meet its overall development strategy and will not conflict with the set of resources that is already available. In the course of performing the set tasks, we applied scientific methods: comparison, generalization, mathematics and system analysis, mathematical similarities and simulation. The information basis of the study is the authors' designs relating to a portfolio analysis.

The status of the tools and mechanisms of strategic management at a production enterprise was analyzed under conditions of competition and an enterprise development. It was revealed that at present there are many methods of selection of projects, but on the one hand, they are all incomplete, on the other, they possess complicated mathematics apparatus that makes it inaccessible for a wide application, which is why obtaining a simple approach is extremely necessary.

The algorithm for the analysis of potential projects was proposed with the aim of their selection for the portfolio of an enterprise and further implementation. It was proposed to take into account the

available resources of an enterprise and its current strategy.

Applying this algorithm provides for the consistent analysis of the projects in order to identify possibilities of their implementation at a specific enterprise, taking into account the state of the enterprise's resources, for the coordination of the plan of implementation of the portfolio of projects with the plans of an enterprise during different levels of planning, for the selection of the most promising projects for implementation in line with the strategy of development.

The novelty of the research lies in an attempt to expand the parameters of an enterprise that should be included in the requirements for the selection of projects and will most accurately reflect the original status of the enterprise. On the basis of the proposed algorithm, it is planned in the future to build a mathematical model of formation of a portfolio, which will highlight the main settings needed to conduct a comprehensive analysis and assessment of the portfolio of a company. The parameters were proposed for the strategy of an enterprise, which allow systematically assessing of the possibility of implementation of its portfolio. With the use of the given indicators, we evaluated implementation of the portfolio of projects at the level of planning of functional units.

Keywords: strategic management; portfolio of innovative projects of an enterprise; project; multicriteria analysis.

Введение. В соответствии с моделью стратегического управления стратегия реализуется через разработку внутрифирменных планов, системы бюджетов как стоимостного выражения планов корпорации, а также специальных программ и процедур. Любое предприятие, которое активно позиционирует себя на рынке, должно непрерывно проводить политику по укреплению своей конкурентоспособности. Укрепление конкурентоспособности сегодня немыслимо без постоянного совершенствования стратегии предприятия, которая, в свою очередь, предполагает постоянные совершенствования, т.е. предприятие вынуждено вести проектную деятельность. Взаимосвязь стратегии и факторов успешного внедрения проектов на предприятии и в первую очередь совместимости параметров проектов с внешней средой предприятия априори необходимы.

В работе [1] стратегия – это управленческий план, направленный на усовершенствование работы организации или предприятия с целью достижения наилучших показателей (максимум прибыли, минимум затрат и т.д.). Авторы О. С. Виханский [2], В. Г. Герасимчук [3], Р. А. Фатхфутдинов [4; 5], З. П. Румянцева [6], ориентируясь на западные представления, также рассматривают стратегию как генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей.

Ф. Котлер [7], например, трактует понятия стратегии несколько иначе. Он определяет стратегию как системный подход к решению проблем развития организации и ее функционирования с целью обеспечения сбалансированной деятельности компании.

В [6] описанные выше стратегии объединяются в группы по основным направлениям деятельности и образуют единый стратегический план, в который входят планы научно-исследовательских работ (НИР), ликвидационный план (ЛП), план диверсификации (ПД). Однако при формировании портфеля предприятия не всегда возможно отобрать проекты в соответствие со всеми стратегиями, поскольку они часто противоречивы, охватывают различные сферы деятельности. Поэтому необходимо выделить приоритетные стратегические направления и отбор проектов производить в соответствии с ними.

Следует отметить, что структура стратегий развития в большинстве случаев будет определяться структурой организационной системы функционирования предприятия. Однако в литературе практически отсутствуют формализованные модели структуризации стратегической деятельности предприятия по всем видам

деятельности, поэтому целесообразно формировать стратегии в виде целевых функций или установок. Это является необходимым для последующего анализа с целью определения параметров стратегий и установки связей с параметрами портфеля проектов или другими видами деятельности.

Постановка задачи. Целью исследования является получение общедоступного алгоритма оптимального отбора проектов в портфель предприятия, которые будут удовлетворять его общей стратегии развития и не конфликтовать с уже существующим набором ресурсов. Процесс формирования портфеля проектов является достаточно сложным, поэтому целесообразно рассмотреть общую математическую постановку задачи формирования портфеля проектов и определить основные концепции, в рамках которых будет решаться основная задача данного исследования [8].

На сегодняшний день существует множество методов отбора проектов, но, с одной стороны, все они являются неполными, с другой – имеют достаточно сложный математический аппарат, который недоступен для широкого применения, поэтому получение простого подхода крайне обходимо.

В ходе выполнения поставленных задач применялись следующие научные методы: сравнения, обобщения, математического и системного анализа, математического подобия и моделирования.

Информационной основой послужили авторские исследования в области портфельного анализа, а также выявленная необходимость в появлении математической модели многокритериального анализа формирования портфеля инновационных проектов на предприятии.

Результаты. Формализовано любой проект можно представить в виде совокупности следующих компонентов: цель проекта (X^π); комплекс работ (G^π); ресурсы (Res^π); временные рамки проекта (T^π):

$$\pi = \langle X^\pi, G^\pi, Res^\pi, T^\pi \rangle.$$

Как правило, цель формулируется в виде перечня требований, которые должны быть достигнуты в результате выполнения проекта. Требования могут быть представлены в виде характеристик с указанием значений (X_j), которые должны быть достигнуты в результате выполнения проекта, т.е. цель i -го проекта X^{π_i} может быть представлена в виде

$$X^{\pi_i} = \{X_j\}^{\pi_i}.$$

Стратегия обычно отражает основные направления развития предприятия на долгосрочный период [9]. Так же как и проект, стратегия может характеризоваться набором требований как финансового, так и нефинансового характера, описывающих целевое состояние предприятия:

$$Str = \langle Y^{Str}, T^{Str} \rangle,$$

где Y^{Str} – цель стратегии; T^{Str} – временные рамки стратегии.

Цель k -й стратегии Y^{Str_k} может быть представлена в виде набора требований с указанием целевых значений Y_m :

$$Y^{Str_k} = \{Y_m\}^{Str_k}.$$

Текущее состояние предприятия также описывается в виде набора параметров

$$P = \{P_l\},$$

где P_l – показатели деятельности предприятия, которые могут характеризовать его ресурсное обеспечение, целевые установки, финансово-экономические аспекты деятельности и т.д.

Обобщённую модель формирования портфеля проектов можно представить следующим образом. Пусть проект π , соответствующий профилю предприятия и/или планируемый к реализации на предприятии, определяется множеством начальных параметров или признаков $X^0 = \{x_i^0\}$, $i = \overline{1, I}$. При формировании предварительного портфеля проектов определяется новое множество параметров $X' = \{x'_j\}$, $j = \overline{1, J}$, характеризующих комплекс проектов Π , объединённых по некоторым правилам и обладающих свойствами, отличными от свойств отдельных проектов. Часть параметров или признаков повторяются, однако их значения в рамках портфеля всегда будут отличны от параметров отдельных проектов, не включённых в портфель. Формирование предварительного портфеля можно описать функцией $f: X^0 \times \Phi' \rightarrow X'$, $\Phi' = \{\phi'_{kt}\}$ – множество факторов риска внешней среды, оказывающих влияние как на процесс реализации проекта, так и на деятельность предприятия. Это множество факторов должно учитываться при определении стратегий развития предприятия и в процессе формирования портфеля проектов с целью снижения негативных последствий их проявления.

Пусть состояние предприятия в начальный (рассматриваемый) момент времени t_0 описывается множеством $P^0 = \{p_l^0\}$, $l = \overline{1, L}$, а прогнозируемое (желаемое) состояние предприятия в момент времени t_n определяется множеством параметров $P = \{p_m\}$, $m = \overline{1, M}$. Стратегии предприятия формируются на основе его текущего состояния и оценки факторов риска внешней среды, т.е. будут описываться функцией $fp: P^0 \times \Phi' \rightarrow Str$. Стратегии предприятия определяются руководством как набор базовых, объектных, функциональных и других видов стратегий [9] $Str = \langle str_z^y \rangle$, где y – уровень детализации стратегий; z – число стратегий на данном уровне детализации.

Состояние предприятия P будет зависеть от управляющих воздействий $u \in U: p_m = G(u)$. При этом они будут задаваться в пространстве, определяемом множествами, отображающими параметры предварительного портфеля проектов и стратегий предприятия $u: Str \times X' \rightarrow P$, которые однозначно будут определять его целевые установки (желаемое состояние).

Процесс формирования окончательного портфеля проектов будет определяться набором действий по предупреждению и устранению нежелательных

проявлений факторов рисков и может быть описан некоторой переменной $w \in W : p_i = Q(w)$. Значение переменной w задаётся на множестве $S \times \Phi''$, где $\Phi'' = \{\phi''_{kt}\}$ – множество факторов риска внутренней среды предприятия.

Модель формирования портфеля предприятия можно задать следующими параметрами, в основу определения которых положены главные принципы функционирования сложных систем [10;11]:

1. Множество проектов π , имеющих свои цели, требования и ограничения.
2. Базовая стратегия предприятия Str .
3. Порядок выбора проектов к реализации $\langle Alg \rangle$ – алгоритмические модели

формирования предварительного и окончательного портфеля проектов.

Ниже представлен алгоритм действий при формировании портфеля предприятия (рисунок).

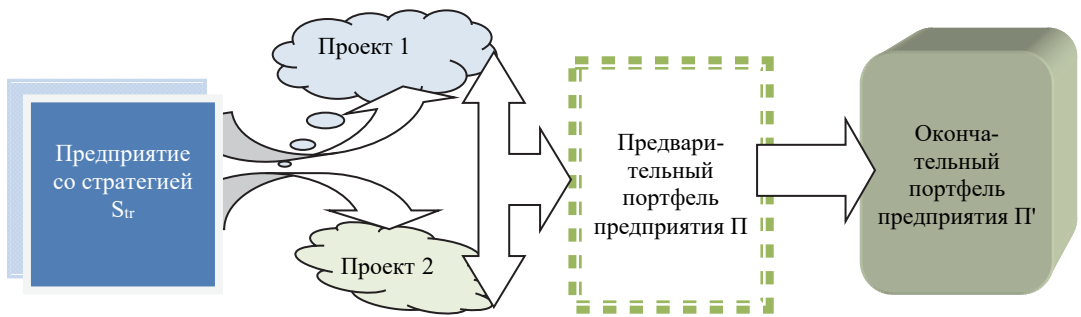


Рисунок. Алгоритм действий при формировании портфеля предприятия

4. Период функционирования T – отражает временной аспект при формировании портфеля проектов и внесении необходимых корректировок.

5. Предпочтения (критерии) отбора проектов K в соответствии со стратегиями предприятия – задаются точечными или интервальными оценками, функциями полезности, целевыми функциями, бинарными или нечёткими отношениями предпочтения между проектами и стратегиями. Предпочтения позволяют учесть соответствие параметров проекта выбранным стратегиям предприятия.

6. Допустимые множества состояний предприятия P (модель поведения), которые отражают общие для предприятия ограничения, требования, правила и предпочтения, установленные руководством и накладываемые внешней средой в рамках будущей деятельности.

Таким образом, общую задачу формирования портфеля проектов можно представить так.

На первом этапе необходимо сформировать предварительный портфель проектов, отвечающий требованиям исполнителей и внешней среды. Пусть $x^0 = (x_1^0, \dots, x_n^0) \in X^0$ – множество параметров портфеля проектов, компоненты которого определяются исполнителями проектов. Пусть предпочтения отбора проектов в соответствии с требованиями и ограничениями внешней рыночной среды задаются рядом критериев

$$K = \{k_n\}, n = \overline{1, N},$$

а предпочтения отбора проектов в соответствии с базовыми стратегиями развития предприятия –

$$K = \{k_m\}, m = \overline{1, M}.$$

Тогда задача формирования предварительного портфеля проектов будет состоять в поиске такого управления f^* , при котором критерии проектов k_n будут максимально приближены к желаемому результату.

Пусть целевая функция предприятия $G(u)$ задаётся на множестве допустимых желаемых состояний предприятия P , которые возможны при реализации базовой стратегии Str . Формирование окончательного портфеля проектов будет задаваться максимальными (минимальными) значениями критериев k_m , т.е. необходимо определить такое управление u^* , при котором целевая функция предприятия $G(u)$ будет стремиться к своему оптимальному значению.

Задача формирования эффективного портфеля проектов сводится к тому, чтобы определить порядок отбора проектов, позволяющий учесть как влияние внешней среды (факторы риска $\Phi' = \{\phi'_{kt}\}$), так и рисков внутренней среды предприятия (факторы $\Phi'' = \{\phi''_{kt}\}$), а для предприятия обеспечить максимальную гарантированную эффективность функционирования $G(u) \rightarrow \max$.

Параметры стратегии Str :

а) основным параметром стратегии целесообразно определить резервный фонд предприятия, который, как правило, создаётся для ликвидации последствий неблагоприятных событий. Обозначим его величину через $S^{рез}$. Величина резервного фонда будет являться основным критерием определения базовой стратегии предприятия;

б) время реализации стратегии T , определяющее период, на который формируется портфель проектов.

Все указанные параметры должны быть учтены при формировании портфеля проектов.

Определим возможные варианты использования прибыли от реализации портфеля проектов:

1. Вся прибыль от реализации портфеля проектов идёт в накопление и не расходуется на текущую деятельность в течение определённого периода времени T .

2. Прибыль, полученная от реализации портфеля проектов, направляется на реализацию новых проектов, т.е. процесс является непрерывным в течение определённого периода T .

3. Прибыль, полученная от реализации портфеля проектов, направляется на развитие предприятия, а не на реализацию новых проектов. Процесс развития предприятия также может быть представлен как комплекс проектов, однако набор правил по отбору проектов развития является иным, нежели для проектов, выполняемых для стороннего заказчика.

4. Прибыль от реализации портфеля проектов направляется и на развитие предприятия, и на реализацию новых проектов.

В первых двух случаях необходимо решать задачу управления портфелем проектов и распределения денежных средств во времени, во втором и в третьем – в рамках портфеля следует рассмотреть также проекты развития предприятия и в моделях учесть возможность реинвестирования капитала

Выводы. В данном исследовании представлен алгоритм формирования портфеля предприятия на основе анализа стратегий его развития. Его применение позволяет последовательно проводить анализ проектов с целью выявления возможности их реализации на конкретном предприятии с учётом состояния его ресурсов, согласовывать план реализации портфеля проектов с планами предприятия на различных уровнях планирования, отбирать наиболее перспективные проекты к реализации в соответствии с определённой стратегией развития.

Новизна исследований заключается в попытке расширить круг параметров предприятия, которые должны быть включены в требования по отбору проектов и позволяют максимально точно отразить его исходное состояние. На основе предлагаемого алгоритма в дальнейшем планируется разработка математической модели формирования портфеля, в которой выделены главные параметры, необходимые для проведения комплексного анализа и оценки портфеля предприятия.

Предложенные параметры стратегии позволяют системно оценить возможность реализации портфеля на предприятии. С использованием данных показателей производится оценка реализации портфеля проектов на уровне планирования деятельности функциональных подразделений.

Библиографические ссылки

1. **Мескон, М.** Основы менеджмента [Текст]: учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
2. **Виханский, О. С.** Стратегическое управление [Текст]: учеб. для студ. по специальности и направлению «Менеджмент» / О. С. Виханский. – 2-е изд. переработ. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 292с.
3. **Довгань, Л. Є.** Стратегічне управління [Текст]: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – К.: Центр учбов. літ-ри, 2009. – 440 с.
4. **Фатхутдинов, Р. А.** Инновационный менеджмент [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 2000. – 615 с.
5. **Фатхутдинов, Р. А.** Производственный менеджмент [Текст]: учеб. для вузов / Р. А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.
6. **Румянцева, З. П.** Управление организацией [Текст]: учебник / З. П. Румянцева; под ред. :А. Г. Поршнева [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
7. **Армстронг, Г.** Введение в маркетинг [Текст]: учебник / Г. Армстронг, Ф. Котлер; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 832 с.
8. **Климова, Т. В.** Формирование портфеля инвестиционных проектов на предприятии в условиях отсутствия внешнего инвестирования в развитие производства [Текст]: дис. ... канд техн. наук: 05.13.22: защищена 16.10.2008 / Климова Татьяна Владимировна [Место защиты: Киевский транспортный университет]. – 2008. – 152 с.

9. **Чейз, Р. Б.** Производственный и операционный менеджмент [Текст]: учебник / Р. Б. Чейз, Н. Дж. Эквилайн, Р. Ф. Якобс; пер. с англ. – 8-е изд. – М.: ИД «Вильямс», 2003. – 704 с.

10. **Михеева, Т. В.** Исследование корпоративных производственных систем с применением математического и компьютерного моделирования [Текст]: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.18: защищена 13.12.2010 / Михеева Татьяна Викторовна [Место защиты: ГОУ ВПО «Алтайский государственный университет»]. – 2010. – 120 с.

11. **Бурков, В.** Большие системы: моделирование организационных механизмов [Текст]: монография / В. Бурков, Б. Данев, А. Еналеев. – М.: Наука, 1989. – 245 с.

Bibliographic references

1. Meskon, M. Osnovy menedjmenta : ucheb. posobie / M. Meskon, M. Albert, F. Hedouri. – М.: Delo, 2002. – 704 s.

2. Vihanskiy, O. S. Strategicheskoe upravlenie : ucheb. dlya stud. po spetsialnosti i napravleniyu «Menedjment» / O. S. Vihanskiy. – 2-e izd. pererabot. i dop. – М.: Gardariki, 2000. – 292s.

3. Dovgan, L. Є. Strategichne upravlinnya : navch. posib. / L. Є. Dovgan, Y. V. Karakay , L. P. Artemenko. – К.: TSentr uchbov. lit-ri, 2009. – 440 s.

4. Fathutdinov, R. A. Innovatsionniy menedjment : uchebник / R. A. Fathutdinov. – М.: ЗАО «Biznes-shkola "Intel-Sintez"», 2000. – 615 s.

5. Fathutdinov, R.A. Proizvodstvenniy menedjment : ucheb. dlya vuzov / R. A. Fathutdinov. – 4-e uzd. – SPb.: Piter, 2003. – 491 s.

6. Rummyantseva, Z.P. Upravlenie organizatsiy : uchebник / Z. P. Rummyantseva; pod red. :A. G. Porshneva [i dr.]. – 2-e izd., pererab. i dop. – М.: INFRA-M, 2000. – 669 s.

7. Armstrong, G. Vvedenie v marketing : uchebник / G. Armstrong, F. Kotler; per. s angl. – 8-e izd.– М.: ИД «Vilyams», 2007. – 832 s.

8. Klimova, T. V. Formirovanie portfelya investitsionnykh proektov na predpriyatii v usloviyah otsutstviya vneshnego investirovaniya v razvitie proizvodstva : dis. ... kand. tehn. nauk: 05.13.22: zaschislena 16.10.2008 / Klimova Tatyana Vladimirovna [Mesto zaschityi: Kievskiy transportniy universitet]. – 2008. – 152 s.

9. CHEyz, R. B. Proizvodstvenniy i operatsionniy menedjment : uchebник / R. B. CHEyz, N. Dj. Ekvilayn, R. F. YAkobs; per. s angl. – 8-e izd. – М.: ИД «Vilyams», 2003. – 704 s.

10. Miheeva, T. V. Issledovanie korporativnykh proizvodstvennykh sistem s primeneniem matematicheskogo i kompyuternogo modelirovaniya : dis. ... kand. tehn. nauk: 05.13.18: zaschislena 13.12.2010 / Miheeva Tatyana Viktorovna [Mesto zaschityi: GOU VPO «Altayskiy gosudarstvenniy universitet»]. – 2010. – 120 s.

11. Burkov, V. Bolshie sistemy: modelirovanie organizatsionnykh mehanizmov : monografiya / V. Burkov, B. Danev, A. Enaleev. – М.: Nauka, 1989. – 245 s.

Надійшла до редколегії 13.03.2016

Н. П. Мешко, Д. М. Щитов

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ВИСОКОТЕХНОЛОГІЧНІ ПОСЛУГИ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ФАКТОР РОЗВИТКУ СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Збільшення міжнародної конкуренції на світовому ринку надає актуальності проблемі розвитку високотехнологічного потенціалу країни. Найдинамічнішим сектором світової економіки є високотехнологічні послуги, які належать до найбільш наукомісткого технологічно-інтенсивного сектора світового господарства.

Мета написання статті – систематизувати науково-практичні основи дослідження сфери високотехнологічних послуг у контексті глобальної економічної інтеграції. Застосовано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: метод історичного аналізу, метод абстрактно-логічного аналізу, теоретичного узагальнення, системний підхід.

У праці високотехнологічні послуги визначено як основний фактор швидкого розвитку національної економіки. Обґрунтовано їх зв'язок зі зростанням значущості знань і перетворенням їх на самостійний фактор виробництва, який безпосередньо впливає на формування національної конкурентоспроможності економік країн та збільшення їх продуктивності.

Зроблено історичний огляд і виявлено, що модель інноваційного розвитку національної економіки трансформувалась у концепцію «знаннєвої економіки», оскільки науково-технологічна інновація є лише фінальний результат широкого спектра соціально-економічних чинників, багато з яких формуються та діють за межами виробництв, де безпосередньо впроваджують інновації. З'ясовано, що інновації становлять основу розвитку глобальної економіки: компанії сприймають їх як ефективний засіб збільшення прибутків і освоєння нових сегментів ринку, а уряд – як засіб прискорення економічного зростання за допомогою підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Наголошено, що високотехнологічні послуги – невід'ємна частина економіки. Вони ґрунтуються на знаннях і є важливий фактор розвитку світового господарства в умовах глобальної економічної інтеграції. Досліджено основні фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг. Обґрунтовано чинники формування ринку високотехнологічних послуг.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації науково-практичної основи розвитку сфери високотехнологічних послуг у контексті глобальної економічної інтеграції.

Практичне значення одержаних результатів – використання вітчизняними вченими матеріалів цієї статті для аналізу ціноутворення й конкурентоспроможності високотехнологічних послуг України на світовому ринку.

Аналіз факторів формування експортного потенціалу високотехнологічних послуг національних економік провідних країн є актуальне наукове завдання для подальшого дослідження.

Ключові слова: високотехнологічні послуги; knowledge-intensive services (KIS); фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг.

Н. П. Мешко, Д. М. Щитов

Днепрпетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

ВИСОКОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ УСЛУГИ КАК ИННОВАЦИОННЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ МИРОВОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Увеличение международной конкуренции на мировом рынке добавляет актуальности проблеме развития высокотехнологического потенциала страны. Динамичным сектором

мировой экономики являются высокотехнологические услуги, относящиеся к наиболее наукоемкому технологически интенсивному сектору мирового хозяйства.

Цель написания статьи – систематизировать научно-практические основы исследования сферы высокотехнологических услуг в контексте глобальной экономической интеграции. Применены общенаучные и специальные методы исследований: метод исторического анализа, метод абстрактно-логического анализа, теоретического обобщения, системный подход.

В работе высокотехнологические услуги определены как основной фактор быстрого развития национальной экономики. Обоснована их связь с ростом значимости знаний и превращением их в самостоятельный фактор производства, который непосредственно влияет на формирование национальной конкурентоспособности экономик стран и увеличение их производительности.

Сделано исторический обзор и выявлено, что модель инновационного развития национальной экономики трансформировалась в концепцию «экономики знаний», поскольку научно-технологическая инновация является лишь финальным результатом широкого спектра социально-экономических факторов, многие из которых формируются и действуют за пределами производств, где непосредственно производятся инновации. Выяснено, что инновации составляют основу развития глобальной экономики: компании воспринимают их как эффективное средство увеличения прибыли и освоения новых сегментов рынка, а правительства – как средство ускорения экономического роста посредством повышения конкурентоспособности на глобальных рынках.

Отмечено, что высокотехнологические услуги – неотъемлемая часть экономики. Они основаны на знаниях и являются важным фактором развития мирового хозяйства в условиях глобальной экономической интеграции. Исследованы основные факторы влияния на ценообразование высокотехнологических услуг. Обоснованы факторы формирования рынка высокотехнологических услуг.

Научная новизна исследования заключается в систематизации научно-практической основы развития сферы высокотехнологических услуг в контексте глобальной экономической интеграции.

Практическое значение полученных результатов – использование отечественными учеными материалов статьи для анализа ценообразования и конкурентоспособности высокотехнологических услуг Украины на мировом рынке.

Анализ факторов формирования экспортного потенциала высокотехнологических услуг национальных экономик ведущих стран является актуальной научной задачей для дальнейшего исследования.

Ключевые слова: высокотехнологические услуги; высокие технологии; факторы влияния на ценообразование высокотехнологических услуг.

N. P. Meshko, D. M. Shitov

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

KNOWLEDGE INTENSIVE SERVICES AS INNOVATION DRIVER OF THE WORLD ECONOMY UNDER CONDITIONS OF GLOBAL ECONOMIC INTEGRATION

Growing international competition on the world market increases relevance of the problem of development of high technological potential of the country. The most dynamic sector of the world economy is knowledge-intensive services that belong to the most science-intensive and technology-intensive sector of the world economy.

The purpose of writing this article is to systemize scientific and practical bases of research into the area of knowledge-intensive services in the context of global economic integration. General scientific and special research methods were applied: the method of historical analysis, method of abstract-logical analysis, theoretical generalization, systematic approach.

The paper defines knowledge-intensive services as the main factor in the rapid development of the national economy. Their connection to the increasing importance of knowledge and to their converting into a separate factor of production was substantiated, which directly affects the formation of the national competitiveness of the economies of countries and increase in their productivity.

A historical review was performed and it was discovered that the model of innovative development of national economy transformed into the concept of the "knowledge economy", because scientific and technological innovation is just the final result of a wide range of socio-economic factors, many of which form and operate outside the productions facilities, where innovations are directly implemented. It is shown that innovations form the basis of the development of the global economy: companies perceive them as an efficient means of increasing profits and entering new market segments, while the governments – as a means of accelerating economic growth through competitiveness in global markets.

It is stressed that the knowledge-intensive services are an integral part of the economy. They are based on knowledge and are an important driver in the development of the world economy under conditions of global economic integration. The main factors were investigated that influence the pricing of knowledge-intensive services. The factors of the formation of the market for knowledge-intensive services were substantiated.

The scientific novelty of the research lies in the systematization of scientific and practical bases of the development of knowledge-intensive services in the context of global economic integration.

The practical significance of obtained results is the application of materials of this article by domestic scientists to analyze the pricing and competitiveness of knowledge-intensive services of Ukraine in the world market.

Analysis of the drivers of creation of the export potential of the knowledge-intensive services of national economies of leading countries is a relevant scientific task for further studies.

Keywords: high-tech services, knowledge-intensive services (KIS), drivers of influence on the pricing of high technological services

Вступ. Збільшення міжнародної конкуренції на світовому ринку надає актуальності проблемі розвитку високотехнологічного потенціалу країни. Найдинамічнішим сектором світової економіки є високотехнологічні послуги. У наукових джерелах досліджено розвиток окремих сегментів ринку високотехнологічних послуг, але не розглянуто фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг та чинники формування ринку високотехнологічних послуг.

Досліджували тенденції розвитку ринку високотехнологічних послуг українські та російські вчені, а саме: В. В. Смаль, М. Є. Дорошенко, О. Б. Саліхова, Л. І. Федулова, І. В. Туманян, Н. І. Іванова. Серед зарубіжних учених внесок у дослідження цього питання зробили М. Каутонен, Дж. Робертс, Р. Вернер, Е. Мюллер, А. Зенкер, Б. Хермелін, Б. Ловендахл, П. Хертог, Є. Скоглі, Т. Мері, М. Родрігес, Дж. Камачо та інші науковці. З урахуванням отриманих результатів не дослідженими залишилися фактори формування експортного потенціалу високотехнологічних послуг, що й обумовлює актуальність цієї праці.

Постановка завдання. Мета написання статті – розглянути науково-практичні основи дослідження сфери високотехнологічних послуг у контексті глобальної економічної інтеграції, дослідити основні фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг та обґрунтувати чинники формування ринку високотехнологічних послуг.

Результати. Протягом XVIII–XIX ст. економісти та практики дискутували про природу і роль послуг і виділяли сектор послуг тільки за залишковим принципом: до нього зараховували ті види діяльності, які прямо не належали ні до видобувних, ні до обробних галузей економіки [1].

У XX ст. сектор послуг посів повноцінне місце в економічній моделі світу. У 1935 р. Алан Фішер запропонував уважати сферу послуг третинним сектором економіки. А Колін Кларк ще в першій половині XX ст. передбачив майбутню роль третинного сектора як локомотива економічного зростання. Він також зазначив, що випереджальний темп зростання продуктивності праці гнучкіший порівняно з

товарами, попит на послуги мають дати стрімкий розвиток сектора послуг, який приведе до його домінування над іншими секторами [2, с. 35].

У наш час провідну роль у швидкому розвитку світового ринку послуг відіграють саме високотехнологічні послуги, які належать до найбільш наукомісткого технологічноінтенсивного сектора світового господарства. Це пояснюється зростанням значущості знань та перетворенням їх на самостійний фактор виробництва, який безпосередньо впливає на формування національної конкурентоспроможності економік країн та збільшення їх продуктивності.

Значущість цього сектора обумовлюється якісними зрушеннями, які він привносить у традиційні сектори економіки. За допомогою інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) інтелектуальні послуги запроваджують у традиційних виробництвах, чим різко підвищують їх ефективність і перетворюють їх на елементи нової економіки. Основну роль у сучасній економічній системі відведено компаніям четвертинного сектора, які сприяють поширенню та адаптації нових знань і технологій та самі стають джерелами (виробниками) нових знань.

Економіка знань створює, поширює та використовує знання для забезпечення свого зростання й конкурентоспроможності. Знання впливають на розвиток усіх галузей та секторів національної економіки. Економіка знань не тільки застосовує знання, а й створює їх у вигляді наукової та високотехнологічної продукції, висококваліфікованих послуг, освіти. Тобто можна стверджувати про зростання впливу експортного потенціалу у сфері високих технологій на формування конкурентних переваг у глобальному інноваційному середовищі.

Поширення знань – це головний механізм реалізації економічних вигід від інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР). Попит на НДДКР та інновації – ключовий економічний механізм, що генерує багатства як результат НДДКР, а також діяльність з освоєння і поширення знань.

Концепція економіки знань стала сьогодні основним теоретичним підґрунтям політики економічного зростання національної економіки. Вона розкриває нову роль і місце інтелекту людини в суспільстві.

З прискоренням розвитку нових технологій доступність знань стає найважливішою умовою для участі країни у глобальній конкуренції. Проаналізувавши відповідні дані дослідження, можна припустити, що існує зворотний зв'язок між рівнем інноваційного розвитку національної економіки і ступенем ефективності експортного потенціалу країни у сфері високотехнологічних товарів та послуг.

На думку науковців, нові технології можуть досить позитивно впливати на економіку країн, незалежно від рівня їх розвитку, що й доводить досвід Китаю, Бразилії, Ірландії, Індії, які за допомогою ефективних систем освіти успішно зайняли сегменти інформаційних технологій і стали конкурентоспроможними на міжнародному ринку в умовах глобальної економічної інтеграції [3, с. 98].

Динаміка розвитку сфери послуг характеризується значними галузевими відмінностями. На думку фахівців, за темпами зростання в усіх країнах лідирує комплекс ділових і професійних послуг. Це служби маркетингу, реклами, менеджменту, лізингу, наукових досліджень, інформаційно-комп'ютерні, консультаційні, аудиторсько-бухгалтерські послуги.

Модель інноваційного розвитку національної економіки трансформувалась у концепцію «знанневої економіки», оскільки науково-технологічна інновація є лише результат широкого спектра соціально-економічних чинників, більшість з яких формуються та діють за межами виробництв, де безпосередньо впроваджуються

інновації. Зі значним ускладненням соціальної поведінки суб'єктів господарювання у зв'язку з перетворенням інформації та знань на найбільш інноваційний та прибутковий капітал, зростає невизначеність. Поширення інформаційних технологій оброблення свідомості стає могутнім каталізатором невизначеності сьогодні і в майбутньому.

Згідно з теоретичними дослідженнями перехід від індустріального до постіндустріального суспільства відбувається з усебічним розвитком матеріального виробництва, його технічним переозброєнням, зростанням загального й культурного рівня, удосконаленням організації праці та керування. Задоволення потреб споживачів у нематеріальній сфері найчастіше збільшує обсяги матеріальних потреб суспільства (крім продуктів низького рівня переробки, попит на який зменшується у зв'язку з упровадженням ресурсо- та енергоощадних технологій) [4, с. 239]. Постіндустріальний етап розвитку економіки характеризується стрімким зростанням масштабів і ступеня впливу знань як ключового фактора.

Володіння різними інноваціями, що виникають у ході використання високотехнологічного ресурсу, і можливість їх застосування обумовлюють рівень технологічності як самого виробництва, так і обслуговуючих його сервісів. Інновації стають основою розвитку глобальної економіки: компанії сприймають інновації як ефективний засіб збільшення прибутків і завоювання нових сегментів ринку, а уряди – як засіб прискорення економічного зростання за допомогою підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках. Отже, на сьогодні високотехнологічні послуги – це невід'ємна частина економіки, що ґрунтується на знаннях і є важливий фактор розвитку світового господарства в умовах глобальної економічної інтеграції.

Більшість компаній у секторі високотехнологічних послуг зосереджують увагу на якості і ступені задоволеності замовників, цінових характеристиках наданих послуг, довірі та особистісних контактів. А. Кох і Х. Стротманн [5, с. 620] довели, що успіх новоствореної компанії безпосередньо залежить від двох факторів: ступеня функціональної інтеграції з основними замовниками та територіальної близькості до них. Найбільша кількість нових компаній, що працюють у секторі високотехнологічних послуг, створюється в безпосередній близькості до великих міських агломерацій з найбільш значущими клієнтами [6, с. 230]. Слід зазначити, що в більшості випадків компанії групуються переважно навколо нових послуг, а не за секторальною ознакою.

Іншим фактором, що безпосередньо впливає на розвиток сектора високотехнологічних послуг, є спеціалізація економічного району, в якому розташовано високотехнологічне підприємство. Існує певна специфіка в утворенні структури і величини доданої вартості високотехнологічних послуг (наукоємні послуги – KIS). Так, витрати на сировину і матеріали на KIS-послуги зводяться до мінімуму, а основні витрати йдуть на людський ресурс, оскільки він являє собою дорогу висококваліфіковану працю. Формує додану вартість не тільки наймана праця, а й так звана підприємницька праця, що особливо властиво малим і середнім підприємствам (МСП) високотехнологічної сфери.

Слід зазначити, що KIS-послуги, як правило, мають індивідуальний характер і створюються для конкретного замовника, який виступає в ролі співвиробника послуги. KIS-послуги мають так звану ринкову актуальність (market edge). Споживання інтелектуальних послуг невіддільне від їх виробництва, оскільки сама природа послуг потребує доброго знання не абстрактного споживача, а

конкретного. Відбувається настільки суттєва інтеграція зовнішнього ресурсу, що деякі вчені пропонують розглядати спільне виробництво послуги [7; 8, с. 359].

Таким чином, участь у співвиробництві високотехнологічної послуги може підвищувати кваліфікацію самого замовника. Тому в науковій літературі часто згадується потужний взаємний вплив сектора високотехнологічних послуг на інноваційність інших секторів [9, с. 129; 10, с. 197].

Оскільки в процесі співвиробництва високотехнологічної послуги обсяг знань замовників збільшується, то, відповідно, може змінитися їх інформованість щодо доступних можливостей даних послуг. Це феномен «переваги гнучкості». Коли економічний суб'єкт стикається з невизначеністю стосовно доступних йому сьогодні багатьох альтернатив, він прагне уточнити і змінити зроблене раніше замовлення. Участь споживача у співвиробництві високотехнологічної послуги підвищує його кваліфікацію, але не гарантує перетворення його на інноваційний суб'єкт і можливість сприйняття даної послуги [11].

Для мотивації замовлення і сприйняття KIS-послуги замовник повинен мати необхідність і можливість застосувати високотехнологічну послугу. Тому він має відрізнитися інноваційністю та достатнім рівнем інтелектуального розвитку трудового ресурсу. На формування попиту на ринку високотехнологічних послуг значно впливає рівень цивілізаційного розвитку суспільства, потреба в нових інноваційних послугах суб'єктів ринку і здатність до сприйняття високотехнологічних послуг населенням (рис. 1).

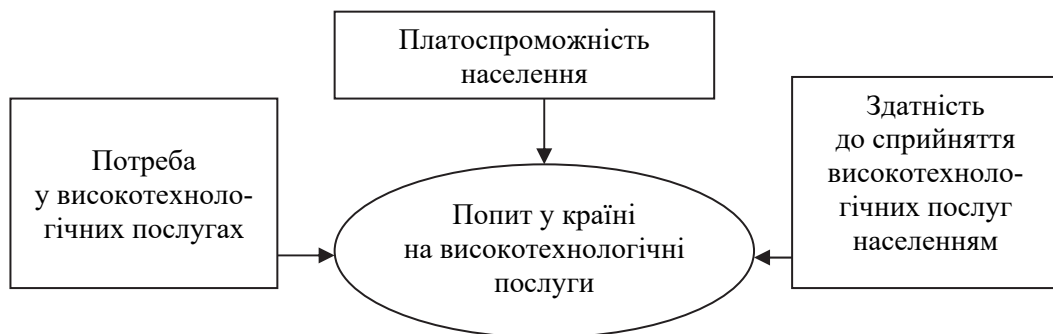


Рис. 1. Чинники формування ринку високотехнологічних послуг

Специфіка надання високотехнологічних послуг полягає, зокрема, у тому, що додана вартість на послуги формується здебільшого в процесі переговорів із замовником, причому останній може суттєво впливати на сукупність компонентів самої послуги. У зв'язку із цим система ціноутворення на високотехнологічні послуги має залежати як від загально-ринкових факторів, так і від індивідуального замовника, а орієнтовна ціна повинна мати тільки нижню межу, що визначатиметься собівартістю виконання цієї KIS-послуги (рис. 2).

За оцінками фахівців, міжнародні компанії постійно працюють над пошуком кращого конкурентоспроможного сервісу, незалежно від їхньої зайнятості у сфері послуг чи у виробничому секторі [12]. Однак більшість заходів, спрямованих на поліпшення діючих послуг, як правило, обмежується потенціальним обсягом додаткових доходів, які вони здатні надати. Тому дуже рідко компанії знаходять високотехнологічні послуги, які здатні або сформувати абсолютно новий ринок, або удосконалити наявні послуги, результатом яких є отримання непередбаченого прибутку протягом певного періоду часу.

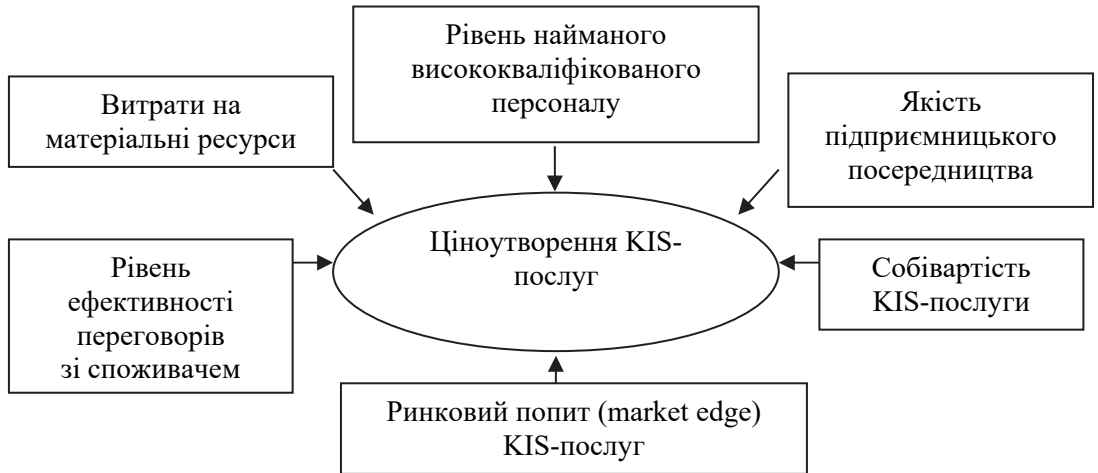


Рис. 2. Фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг

Висновки. Високотехнологічні послуги – невід’ємна частина економіки. Вони ґрунтуються на знаннях і є важливий фактор розвитку світового господарства в умовах глобальної економічної інтеграції. Сучасна інноваційна економіка перетворюється на систему, що функціонує на основі обміну знаннями.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації науково-практичних основ розвідки сфери високотехнологічних послуг у контексті глобальної економічної інтеграції. Досліджено основні фактори впливу на ціноутворення високотехнологічних послуг. Обґрунтовано чинники формування ринку високотехнологічних послуг.

Практичне значення одержаних результатів – використання вітчизняними вченими матеріалів цієї статті для аналізу ціноутворення й конкурентоспроможності високотехнологічних послуг України на світовому ринку.

Аналіз факторів формування експортного потенціалу високотехнологічних послуг національних економік провідних країн є актуальне наукове завдання для подальшого дослідження.

Бібліографічні посилання

1. Office of science and technology Policy [Electronic resource]. – Access mode: www.ostp.gov/cs/about_ostp. – Title from the screen.
2. **Clark, C.** Conditions of Economic Progress [Text] / C. Clark. – Macmillan, 1940. – 504 p.
3. **Шульга, Ж. О.** Особливості економіки знань на сучасному етапі розвитку суспільства [Електронний ресурс] / Ж. О. Шульга. – Режим доступу : <http://bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16-1-17-2012.pdf>. – Заголовок з екрана.
4. **Мешко, Н. П.** Управління інноваційно-інвестиційним потенціалом мезорівня в умовах міжнародної інтеграції [Текст]: монографія / Н. П. Мешко. – Д.: Вид-во ДНУ, 2008. – 428 с.
5. **Koch, A.** Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms [Text] / A. Koch, H. Strotmann // International Small Business. – 2006. – Vol. 24, № 6. – P. 610–634.
6. **Wagner J.** Start-up Activities, Individual Characteristics, and the Regional Milieu : Lessons for Entrepreneurship Support Policies from German Micro Data [Text] / J.

- Wagner, R. Sternberg // *The Annals of Regional Science*. – 2004. – Vol. 38. – P. 219–240.
7. **Gassmann O.** Customer Integration in the Early Phase of the Innovation Process [Electronic resource] / O. Gassmann, C. Kausch, E. Enkel. – Access mode: www.alexandria.unisg.ch/publications/17080. – Title from the screen.
8. **Strambach, S.** Knowledge-Intensive Business Services in the Rhine-Neckar Area [Text] / S. Strambach // *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. – 1994. – Vol. 85, № 4. – P. 354–365.
9. **Bilderbeek, R.** Technology-based Knowledge-intensive Business Services in the Netherlands : Their Significance as a Driving Force Behind Knowledge-driven Innovation [Text] / R. Bilderbeek, den. P. Hertog // *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*. – 1998. – Vol. 67, № 2. – P. 126–138.
10. **Katsoulacos, Y.** Knowledge-Intensive Business Services and Productivity Growth : The Greek Evidence [Text] / Y. Katsoulacos, N. Tsounis // M. Boden and I. Miles (eds.). *Services and Knowledge-Based Economy*. – L., 2000. – P. 192–208.
11. **Mormul', N.** The development of Ukraine's export potential of sphere of knowledge-intensive services in the context of global economic integration [Text] / N. Mormul', D. Shitov, O. Shitov // *News of Science and Education*. – 2015. – № 8 (32). – P. 30–35.
12. **Закомурная, К.** Як інноваційні послуги створюють нові ринки [Електронний ресурс] / К. Закомурная. – Режим доступу: www.innovations.com.ua/ua/articles/13290/temp. – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1. Office of science and technology Policy [Electronic resource]. – Access mode: www.ostp.gov/cs/about_ostp.
2. **Clark, C.** Conditions of Economic Progress [Text] / C. Clark. – Macmillan, 1940. – 504 p.
3. Shulha, Zh. O. Osoblyvosti ekonomiky znan na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva [Electronic resource] / Zh. O. Shulha. – Access mode : <http://bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/16-1-17-2012.pdf>.
4. Meshko, N. P. Upravlinnia innovatsiino-investytsiinym potentsialom mezorivnia v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii : monohrafiia / N. P. Meshko. – D.: Vyd-vo DNU, 2008. – 428 s. Koch A. Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms / A. Koch, H. Strotmann // *International Small Business*. – 2006. – Vol. 24, № 6. – P. 610–634.
5. **Koch, A.** Impact of Functional Integration and Spatial Proximity on the Post-Entry Performance of Knowledge Intensive Business Service Firms [Text] / A. Koch, H. Strotmann // *International Small Business*. – 2006. – Vol. 24, № 6. – P. 610–634.
6. **Wagner J.** Start-up Activities, Individual Characteristics, and the Regional Milieu : Lessons for Entrepreneurship Support Policies from German Micro Data [Text] / J. Wagner, R. Sternberg // *The Annals of Regional Science*. – 2004. – Vol. 38. – P. 219–240.
7. **Gassmann O.** Customer Integration in the Early Phase of the Innovation Process [Electronic resource] / O. Gassmann, C. Kausch, E. Enkel. – Access mode: www.alexandria.unisg.ch/publications/17080.
8. **Strambach, S.** Knowledge-Intensive Business Services in the Rhine-Neckar Area [Text] / S. Strambach // *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*. – 1994. – Vol. 85, № 4. – P. 354–365.
9. **Bilderbeek, R.** Technology-based Knowledge-intensive Business Services in the Netherlands : Their Significance as a Driving Force Behind Knowledge-driven Innovation [Text] / R. Bilderbeek, den. P. Hertog // *Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung*. – 1998. – Vol. 67, № 2. – P. 126–138.
10. **Katsoulacos, Y.** Knowledge-Intensive Business Services and Productivity Growth : The Greek Evidence [Text] / Y. Katsoulacos, N. Tsounis // M. Boden and I. Miles (eds.). *Services and Knowledge-Based Economy*. – L., 2000. – P. 192–208.
11. **Mormul', N.** The development of Ukraine's export potential of sphere of knowledge-intensive services in the context of global economic integration [Text] / N. Mormul', D. Shitov, O. Shitov // *News of Science and Education*. – 2015. – № 8 (32). – P. 30–35.
12. **Zakomurnaia, K.** Yak innovatsiini posluhy stvoruiut novi rynky [Electronic resource] / K. Zakomurnaia. – Access mode: www.innovations.com.ua/ua/articles/13290/temp.

Надійшла до редколегії 01.03.2016

Н. С. Науменко

Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна

ПРІОРИТЕТИ НОВОЇ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ УКРАЇНИ У СВІТЛІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ГЕОПОЛІТИЧНОГО ВЕКТОРА

Актуальність проблеми наукового дослідження полягає в критичній енергетичній залежності України від зовнішніх джерел енергопостачання. Наявність більш ранніх науково-практичних підходів до питання про енергозаощадження не в повному обсязі розкриває можливості пошуку шляхів подальшої диверсифікації джерел енергозабезпечення. Тому перед українським урядом щорічно постає проблема вибору не лише закордонного експортера енергоносіїв, але й політико-економічного вектора руху країни. Необхідність приєднання України до європейських стратегічних документів з розробки і впровадження технологій у галузі відновлюваної енергетики нині досить актуальна.

Мета написання статті – проаналізувати відповідність запропонованої оновленої версії Енергетичної стратегії всім видам відновлюваної енергетики з урахуванням потенціалу розвитку відновлюваних джерел енергії України. Автор у своєму дослідженні спирається на прогнозовані результати, яких прагнуть досягти країни ЄС-28 у практиці енерговідновлення й енергозабезпечення. Тим самим ці країни закріплюють власну енергетичну незалежність від деструктивних зовнішніх чинників (часто політичного характеру) з поступовою мінімізацією та подальшою відмовою від імпорту енергоносіїв.

У статті розглянуто чинники, що сприяли приєднанню України до Директиви ЄС 2009/28/ЄС на шляху просування до технологій відновлюваної енергетики. Окреслено критичну оцінку переваг і недоліків оновленої Енергетичної стратегії України на тлі існуючої кризової ситуації в економіці країни. Згідно із пріоритетами оновленої Енергетичної стратегії України наведено прогнози обсягів відтворення енергетичних запасів і розглянуто можливість їх якнайшвидшого досягнення.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації методологічних підходів до аналізу сучасного стану енергозабезпечувальних і відновлюваної складових відповідно до галузевих потреб економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання вітчизняними економістами матеріалів статті у сфері енергозаощадження та енергозабезпечення.

Ключові слова: енергетична стратегія; відновлювальна енергетика; енергетичні технології; інвестиційні умови; енергетична безпека; Європейська енергетична співпраця.

Н. С. Науменко

Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки, г. Луцк, Украина

ПРІОРИТЕТЫ НОВОЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ УКРАИНЫ В СВЕТЕ ЕВРОПЕЙСКОГО ГЕОПОЛИТИЧЕСКОГО ВЕКТОРА

Актуальность проблемы научного исследования заключена в критической энергетической зависимости Украины от внешних источников энергоснабжения. Наличие более ранних научно-практических подходов к вопросу об энергоснабжении не полностью раскрывает возможности поиска путей дальнейшей диверсификации источников энергообеспечения. Поэтому перед украинским правительством ежегодно встает проблема выбора не только зарубежного экспортера энергоносителей, а и выбора политико-экономического вектора движения Украины. Необходимость присоединения Украины к европейским стратегическим документам по разработке и внедрению технологий в области возобновляемой энергетики в настоящее время достаточно актуальна.

© Науменко Н. С., 2016

Цель написания статьи – проанализировать соответствие предложенной обновленной версии Энергетической стратегии всем видам возобновляемой энергетики с учетом потенциала развития возобновляемых источников энергии Украины. Автор в своем исследовании опирается на прогнозируемые результаты, которых стремятся достичь страны ЕС-28 в практике энергопроизводства и энергообеспечения. Тем самым эти страны закрепляют собственную энергетическую независимость от деструктивных внешних факторов (часто политического характера) с постепенной минимизацией и последующим отказом от импорта энергоносителей.

Поэтому в работе акцентируется внимание на рассмотрении факторов, способствовавших присоединению Украины к Директиве ЕС 2009/28/ЕС на пути продвижения к технологиям возобновляемой энергетики. Произведена реальная оценка преимуществ и недостатков обновленной Энергетической стратегии Украины на фоне усиливающихся кризисных явлений в экономике страны.

Научная новизна исследования заключается в систематизации методологических подходов к анализу современного состояния энергообеспечивающей и возобновляемой составляющих в соответствии с отраслевыми потребностями экономики. В соответствии с приоритетами обновленной Энергетической стратегии Украины приведены прогнозы объемов восстановления энергетических запасов и рассмотрена возможность их скорейшего достижения.

Практическое значение полученных результатов заключается в возможности использования отечественными экономистами материалов статьи в сфере энергосбережения и энергообеспечения.

Ключевые слова: энергетическая стратегия; возобновляемая энергетика; энергетические технологии; инвестиционные условия; энергетическая безопасность; Европейская энергетическая сотрудничество.

N. S. Naumenko

Lesya Ukrainian Eastern European National University, Lutsk, Ukraine

PRIORITIES OF THE NEW ENERGY STRATEGY OF UKRAINE IN THE LIGHT OF EUROPEAN GEOPOLITICAL VECTOR

The relevance of scientific research is explained by a critical energy dependence of Ukraine on the external sources of energy. The existence of earlier scientific and practical approaches on the topic of energy saving has not fully revealed the possibilities of finding ways to further diversify the sources of energy supplies. That is why the government annually faces the problem of choosing not only a foreign exporter of energy resources, but also a political and economic vector of the country's direction. The need for Ukraine to join European strategic documents on the development and implementation of technologies in the field of renewable energy is rather relevant now.

The purpose of writing this article is to analyze the compatibility of the proposed renewed version of the Energy strategy with all types of renewable energy, taking into account the development potential of renewable sources of energy in Ukraine. The author in this research is supported by forecasted results, which the EU–28 countries seek to achieve in the practice of energy renewal and energy supply. Thus these countries cement their own energy independence from external destructive factors (often of a political nature) with a gradual minimization and subsequent rejection of imported energy.

This article examines the factors that contributed to the Ukraine joining the EU Directive 2009/28/EC along the road towards renewable energy technologies. The critical assessment of the advantages and disadvantages of the renewed Energy strategy of Ukraine against the background of the current crisis in the economy of the country is outlined. In accordance with the priorities of the renewed Energy strategy of Ukraine, the forecasts are attached of the scale of renewal of energy resources and the prospects of reaching them as fast as possible are considered.

The scientific novelty of the research lies in the systematization of methodological approaches to the analysis of the present status of energy–providing and renewable components according to the industrial needs of the economy.

Practical significance of the obtained results is the prospect to apply the materials of this article in the field of power saving and power supply by domestic economists.

Keywords: energy strategy, renewable energy, energy technologies, investment conditions, energy security, European energy cooperation.

Вступ. Питання зниження енергетичної залежності стало для України не лише риторичним, але і стратегічно необхідним та потребує вирішення в найкоротші терміни. Уряд України розглядає це питання практично протягом усього осінньо-зимового періоду 2015–2016 рр. Військові події на Південному Сході підвели до критичної межі стан енергетичної безпеки держави, «відірвавши» Україну від власної видобувної інфраструктури і змусивши при цьому витратити валютні кошти на купівлю енергоресурсів далеко за межами держави в Європі та Південній Африці. Тому потреба пошуку і швидкого впровадження новітніх проектних технологій енерговідновлення та енергопостачання сьогодні дуже актуальна.

Проблеми енергозбереження, відновлювальної енергетики та пошуку новітніх технологій енергопостачання у правовій і економічній площині неодноразово порушували такі вчені: О. Амоша, В. Баранник, Г. Вороносський, В. Геєць, М. Земляний, А. Кабанов, І. Недін, І. Плачков [1], Р. Подолець, У. Письменна [2], С. Сніжко та ін. Проте вважаємо недостатньою кількість публікацій, у яких було б висвітлено реальні можливості використання європейського досвіду в регулюванні ринків енергозабезпечення й енергоспоживання задля вироблення адекватної стратегії енергозабезпечення України, що актуалізує необхідність вивчення окресленої проблеми як у теоретичній, так і практичній площинах.

Постановка завдання. Мета написання статі – проаналізувати відповідність запропонованої оновленої версії Енергетичної стратегії всім видам відновлюваної енергетики з урахуванням потенціалу розвитку відновлюваних джерел енергії України. Автор у своєму дослідженні спирається на прогнозовані результати, яких прагнуть досягти країни ЄС-28 у практиці енерговідновлення й енергозабезпечення. Тим самим ці країни закріплюють власну енергетичну незалежність від деструктивних зовнішніх чинників (часто політичного характеру) з поступовою мінімізацією та подальшою відмовою від імпорту енергоносіїв.

Результати. Україна як член Енергетичного співтовариства імplementувала Директиву ЄС 2009/28/ЄС щодо просування відновлюваної енергетики [3]. Наша держава взяла на себе міжнародне зобов'язання уведення обов'язкової частки відновлюваної енергії у структурі загального споживання в 2020 р. на рівні 11 %.

Серед основних чинників, що визначають необхідність розвитку відновлювальної енергетики в Україні, виділяють такі:

– високий енергетичний потенціал основних видів відновлюваних джерел енергії (ВДЕ);

– дефіцит власних енергоносіїв (залежність від імпорту традиційних енергоресурсів, підвищення їх вартості на світовому ринку, проблеми їх зовнішнього постачання);

– вичерпання власних енергоресурсів (за прогнозами, запасів нафти та природного газу залишилось на 40 – 50 років);

– екологічні наслідки виробництва енергії на ТЕС, радіоактивне забруднення територій унаслідок Чорнобильської катастрофи.

Щорічні затрати України на енергозабезпечення вражаючі, і у прогнозованому періоді до 2020 р. вони постійно зростатимуть (табл. 1).

Таблиця 1

**Очікуваний валовий кінцевий обсяг енергоспоживання України
на опалення/охолодження, виробництво електроенергії
та в транспортному секторі до 2020 р. (тис. тне)**

Показник	2009 базовий рік		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		
	1*	2**	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
Теплова енергетика	43640	46550	44800	47790	45570	48620	45910	49510	46280	50460	46680	51460	47100	52520	47540	53780	48020		
Електроенергетика	13791	16390	15950	17390	16780	17890	17110	18400	17440	18930	17770	19470	18100	20030	18430	20710	18830		
Транспорт	8943	9310	9050	9620	9260	9950	9480	10290	9700	10650	9930	11030	10170	11440	10420	11910	10680		
Валове кінцеве споживання	66374	72250	69800	74800	71610	76460	72500	78200	73420	80040	74380	81960	75370	83990	76390	86400	77530		

* (1) – базовий сценарій.

** (2) – сценарій з урахуванням впливу заходів з енергоефективності та енергозбереження.

Джерело: Проект Національного плану дій з відновленої енергетики на період до 2020 р. (НПЦД ВЕ).

Досягнення енергозабезпечувальної мети залежить від реалізації Енергетичної стратегії країни, нову редакцію якої нині розробляють фахівці Національного інституту стратегічних досліджень. Певні недоліки цього документа помітні вже зараз. Тому їх варто обговорювати вже тепер, адже кожна помилка стратегії стане занадто дорогою для держави.

Запропонований проєкт Енергетичної стратегії, попри задекларовану підтримку відновлюваної енергетики, на практиці виявляється досить однобоким, із заниженням ролі окремих видів відновлюваної енергетики та неврахуванням загального потенціалу розвитку ВДЕ в Україні. Так, у 2013 р. він складав: установлена потужність об'єктів, що виробляють електричну енергію з ВДЕ (за «зеленим» тарифом) – понад 960 МВт; установлена потужність об'єктів, що виробляють теплову енергію з ВДЕ, – 520 МВт (переважно за використання біомаси (без урахування ВДЕ, яке не входить у статистику НКРЕ (споживання біомаси населенням, індивідуальні вітроустановки тощо).

Основними важелями стимулювання розвитку відновлюваної енергетики в Україні мають стати:

- запровадження «зеленого» тарифу;
- звільнення від оподаткування прибутку від основної діяльності у сфері енергетики компаній, які виробляють електроенергію тільки з відновлюваних джерел;
- зниження податку на землю для підприємств, що використовують відновлювану енергетику;
- звільнення від оподаткування на додану вартість операцій з увезення певних типів обладнання для відновлюваної енергетики на митну територію України;
- звільнення від сплати ввізного мита у разі ввезення певних типів обладнання для відновлюваної енергетики.

Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 р., затверджений розпорядженням Кабміну 01.10.2014 р., передбачає певні показники розвитку ВДЕ в Україні [4]. Проте у початковому проєкті прогнозів деякі з показників виявилися заниженими вдвічі з незрозумілих причин.

Розроблені фахівцями Інституту відновлюваної енергетики обґрунтовані прогнози (табл. 2) вказують на можливі досяжні рівні впровадження ВДЕ до 2035 р. з урахуванням як світових, так і вітчизняних тенденцій розвитку галузей.

Таблиця 2

Можливі обсяги впровадження ВДЕ*

(ГВт*г – Гігават*годин)

Види ВДЕ	2020		2025		2030		2035	
	МВт	ГВт×г	МВт	ГВт×г	МВт	ГВт×г	МВт	ГВт×г
Малі ГЕС (до 10 МВт)	150	340	200	450	250	560	300	700
Вітрові електростанції	2300	6500	6000	18 000	10 000	30 000	16 000	48 000
Фотоелектростанції	2300	2700	3000	3600	4000	4900	5000	6100
Геотермальна енергія	20	120	100	600	500	3000	1000	6000
Біомаса	950	4220	1200	5280	1600	7040	2100	9200
Усього	5720	13 880	10 500	27 930	16 350	45 500	24 400	70 000

* Установлена потужність (МВт – мегават) та валове виробництво електроенергії з ВДЕ.

Джерело: Оцінка Інституту відновлюваної енергетики НАН України, березень 2015 р.

Подані показники підтверджено результатами досліджень у березні 2015 р. Міжнародного агентства відновлюваної енергетики (IRENA) у «Дорожній карті для України» (REmap Ukraine 2030).

Натомість Уряд прогнозує низьке зростання виробництва електроенергії на основі вітрової та сонячної енергетики, пояснюючи це обмеженою спроможністю електроенергетичної системи компенсувати коливання потужностей.

До того ж не враховуються такі обставини: питома потреба в компенсуючих потужностях зменшуватиметься зі зростанням загального обсягу потужностей вітроелектростанцій (ВЕС), оскільки в разі їх розосередженості на території відбуваються згладжування сумарної поточної потужності ВЕС і їх часткова (практично наполовину) самокомпенсація. Також слід зазначити, що збільшується прогнозована потужність гідроелектростанцій і станцій на біомасі, які, у свою чергу, можуть бути джерелом резервних потужностей. За даними Інституту, до 2035 р. можливо встановити 21 ГВт вітрових та сонячних станцій [5]. Таким чином, ураховуючи досвід Швеції, Норвегії і Фінляндії, можна визначити необхідну резервну потужність у 4,2 ГВт.

До плану дій з реалізації Енергетичної стратегії слід включити чіткий графік реконструкції та оновлення блоків енергетичних потужностей України, щоб забезпечити необхідний рівень резервних потужностей, розвиток розподільчих, магістральних ліній електропередач та теплових енергетичних мереж України, зокрема ураховуючи нові генеруючі об'єкти з ВДЕ. У плані має бути визначено реальні механізми фінансування таких робіт із залученням приватних інвестицій та кредитних ресурсів за підтримки держави через заходи, які вона реально може вжити.

Щодо рівнів упровадження різних видів ВДЕ можна навести приклади окремих країн-членів ЄС, в яких розроблено національні плани дій із розвитку відновлюваної енергетики до 2020 р. Наприклад, Польща робить ставку на розвиток тільки вітрової та біоенергетики, причому їхня частка практично однакова. У планах Німеччини до 2050 р. енергоспоживання за рахунок ВДЕ має становити 50 %, а до кінця століття – близько 100 %. Мета Данії з розвитку ВДЕ до 2030 р. – 50 % від загального енергоспоживання і до 2050 р. – 100 %.

Аналізуючи плани дій країн ЄС із розвитку відновлюваної енергетики, можна констатувати, що перше місце посідає розвиток енергетичних технологій без використання палива (у проєкті – навпаки), а саме вітрова та сонячна енергетика. Капітальні вкладення на сьогодні на таких станціях уже нижчі, ніж в інших технологіях, а інвестори готові вкладати великі кошти в розвиток цих галузей відновлюваної енергетики.

Згідно з проєктом Стратегії питаннями поліпшення екології (зокрема, декарбонізації) у процесі генерації електроенергії в Україні почнуть опікуватися лише в період 2026–2035 рр. Утім таке відстрочення цих питань неприпустиме.

І нарешті, слід намагатися відходити від зацікавленої підтримки окремих видів відновлюваної енергетики, як мала місце раніше. Натомість треба забезпечити розумний і економічно доцільний, суто в інтересах споживачів та енергетичної безпеки держави, розвиток та використання наявного потенціалу всіх відновлюваних джерел через створення однакових прозорих, відкритих ринкових інвестиційних умов.

Висновки. Безумовно виконання Україною НПД ВЕ в повному обсязі дасть можливість до 2020 р. виконати такі завдання:

–першочергова реалізація інвестиційних проектів з використання ВДЕ з високим ступенем готовності до впровадження і можливістю якнайшвидшої економії традиційних паливно-енергетичних ресурсів;

–організація виробництва обладнання для потреб відновлюваної енергетики і його впровадження в різних регіонах України, а також створення демонстраційних та пілотних об'єктів;

–реформування виробничої сфери у напрямку організації спеціалізованих виробництв для проектування, виготовлення, упровадження та експлуатації обладнання для використання і споживання ВДЕ, запровадження новітніх типів обладнання й технологій у відновлюваній енергетиці, щоб підвищити ефективність використання ВДЕ та зменшити вартість енергетичного устаткування;

–започаткування інформаційно-аналітичної бази сучасного обладнання та передових технологій, розвиток науково-дослідної та проектно-конструкторської бази, підготовка й перепідготовка інженерно-технічних кадрів, створення сертифікаційної та нормативно-правової бази за всіма напрямками освоєння ВДЕ, упровадження економічної стимулюючої політики держави і вдосконалення законодавчої бази, механізмів фінансування тощо.

Проте запровадженню вищезапланованого може завадити як внутрішня економічна й політична нестабільність, так і зовнішні дестабілізуючі фактори. Підписуючи і ратифікуючи Угоду про асоціацію з ЄС, Україна обрала європейський шлях розвитку. У рамках імплементації Директиви ЄС 2009/28/ЕС наша країна не тільки зобов'язана виконати завдання на 2020 р., але й прагнути дотримуватися такої тенденції і в подальшому, оскільки це відповідає її інтересам.

Наукова новизна дослідження полягає в систематизації методики аналізу сучасного стану енергозабезпечувальних і відновлюваної складових частин відповідно до галузевих потреб економіки. Згідно з пріоритетами оновленої Енергетичної стратегії України наведено прогнози обсягів утворення енергетичних запасів і розглянуто можливість їх якнайшвидшого досягнення.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання вітчизняними економістами матеріалів статті у сфері енергоощадження та енергозабезпечення, прийнятних для розміщення в провідних журналах світу з різних галузей знань.

Бібліографічні посилання

1. **Плачков, И.** По высоким тарифам недисциплинированные люди платят перестанут. Мы возвращаемся к хаосу, который был в 90-х. [Электронный ресурс] / И. Плачков. – Режим доступа: <http://gordonua.com/publications/Plachkov-Perehod-na-sistemu-subsidiy-pri-oplate-uslug-ZHKH-eto-pravilnyu-princip-kotoryu-rasprostranen-v-mire-74134.html> (дата обращения: 07.06.2015). – Загл. с экрана.

2. **Лір, В.Є.** Енергоефективність як детермінанта енергетичної безпеки держави та конкурентоспроможності національної економіки [Текст] / В.Є. Лір, У.Є. Письменна // Економіка і прогнозування. – 2009. – № 1. – С. 31–46.

3. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів з імплементації Директиви Європейського Парламенту та Ради 2009/28/ЄС» від 03.09.2014 № 791 р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/791-2014-p> (дата звернення: 06.05.2015). – Заголовок з екрана.

4. Розпорядження КМУ «Про Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року» від 01.10.2014 за № 902-р. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Верховної Ради України. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-p>. (дата звернення: 06.05.2015) . – Заголовок з екрана.

5. До 2030 року Україна може досягти частки енергії з відновлюваних джерел в кінцевому енергоспоживанні на рівні 21,5 %. [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Державного агентства з енергоефективності та енергозбереження України. – Режим доступу: <http://saee.gov.ua/uk/news/547> (дата звернення: 06.05.2015). – Заголовок з екрана.

Bibliographic references

1.Plachkov, I. Po vyisokim tarifam nedistsiplinirovannyie lyudi platit perestanut. Myi vozvrashaemsya k haosu, kotoryiy byl v 90-h. [Electronic resource] / I. Plachkov. – Access mode: <http://gordonua.com/publications/Plachkov-Perehod-na-sistemu-subsidiy-pri-oplate-uslug-ZHKH-eto-pravilnyu-princip-kotoryu-rasprostranen-v-mire-74134.html> (data obrascheniya: 07.06.2015).

2.Lir, V.Ie. Enerhoefektyvnist yak determinanta enerhetychnoi bezpeky derzhavy ta konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky / V.Ie. Lir, U.Ie. Pysmenna // Ekonomika i prohnouzuvannia. – 2009. – № 1. – S. 31–46.

3.Rozporiadzhennia KМУ «Pro zatverdzhennia planu zakhodiv z implementatsii Dyrektyvy Yevropeiskoho Parlamentu ta Rady 2009/28/IeS» vid 03.09.2014 № 791 r. [Electronic resource] // Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/791-2014-r> (data zvernennia: 06.05.2015).

4.Rozporiadzhennia KМУ «Pro Natsionalnyi plan dii z vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2020 roku» vid 01.10.2014 za № 902-r. [Electronic resource] // Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. – Access mode: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/902-2014-r>. (data zvernennia: 06.05.2015).

5.Do 2030 roku Ukraina mozhe dosiahty chastky enerhii z vidnovliuvanykh dzherel v kintsevomu enerhospozhyvanni na rivni 21,5 %. [Electronic resource] // Ofitsiinyi sait Derzhavnoho ahentstva z enerhoefektyvnosti ta enerhozberezhennia Ukrainy. – Access mode: <http://saee.gov.ua/uk/news/547> (data zvernennia: 06.05.2015).

Надійшла до редколегії 11.03.2016

О. М. Носик*Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна*

ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЙНІ СИСТЕМИ: ГОЛОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ І НАПРЯМИ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ

Розкриття особливостей та тенденцій інноваційного розвитку в сучасний період ґрунтується на визначенні його нових характеристик, обумовлених постіндустріальними трансформаціями.

Мета написання статті – дослідження головних елементів відкритих національних інноваційних систем та напрямів їх включення у міжнародне інноваційне співробітництво. У ході виконання окреслених завдань використано методи системного та структурно-функціонального аналізу з метою обґрунтувати головні складники відкритих інноваційних систем та чинники і напрями їх формування та функціонування.

Наголошено, що головні характеристики відкритих інноваційних систем – це інноваційне підприємництво, інноваційні мережі, інноваційна співпраця і партнерство, інноваційні кластери та екосистеми. Рушійною силою сучасного інноваційного процесу є підприємницька інноваційна діяльність, що охоплює всі стадії та сфери системного інноваційного процесу, спирається на інновації – технологічні, управлінські, ринкові, соціальні і забезпечує інноваційний розвиток суспільства.

Виявлено, що інноваційна співпраця передбачає залучення її учасників до інноваційного процесу із застосуванням таких форм, як трансфер технологій, інформаційний обмін, наукові та освітні програми, комерційний обмін інноваційними продуктами. Інноваційне партнерство поєднує інноваційні ресурси та діяльність їх учасників – створення інноваційних підприємств, сумісне здійснення інноваційних проектів. У сучасний період інноваційна співпраця і партнерство розвиваються на рівні корпорацій, галузей та секторів національної економіки й на міжнародному рівні.

Розвиток інноваційної співпраці та партнерства залежить від формування й стану інноваційних екосистем як середовища відкритих інновацій. Під впливом глобальних чинників розвитку інноваційних кластерів притаманна тенденція інтернаціоналізації інноваційної діяльності на основі міжнародної кооперації кластерів різних країн.

Інноваційний розвиток приводить до певних трансформацій людського капіталу, зростання рівня його інновативності й інноваційності. Інтернаціоналізація людського капіталу інновацій відбувається на основі розвитку міжнародної науково-технічної співпраці, здійснення соціогуманітарних програм.

Напрямами формування відкритих інноваційних систем є розвиток інноваційного підприємництва, інноваційних мереж, інноваційного співробітництва і партнерства, інноваційних екосистем та кластерів. Ядро відкритих інноваційних систем складає людський капітал інноваційного розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні умов та чинників набуття інноваційними системами різного рівня відкритого характеру, обґрунтування їх складників та напрямів інтернаціоналізації. Практичне значення одержаних результатів – використання суб'єктами інноваційної діяльності матеріалів статті для організації інноваційного процесу на основі принципів відкритих інновацій.

Подальше дослідження зазначеної наукової проблеми спрямовуватиметься на обґрунтування особливостей відтворення людського капіталу відкритих інноваційних систем.

Ключові слова: відкриті інноваційні системи; інноваційні мережі; інноваційна співпраця і партнерство; міжнародні інноваційні кластери; людський капітал інновацій; інтернаціоналізація інноваційних систем.

Е. Н. Носик

Национальный фармацевтический университет, г. Харьков, Украина

ОТКРЫТЫЕ ИННОВАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ: ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ

Раскрытие особенностей и тенденций инновационного развития в современный период базируется на определении его новых характеристик, обусловленных постиндустриальными трансформациями.

Цель написания статьи – исследование главных элементов открытых национальных инновационных систем и направлений их включения в международное инновационное сотрудничество. В ходе выполнения поставленных задач использовались методы системного и структурно-функционального анализа с целью обоснования главных составляющих открытых инновационных систем и факторов и направлений их формирования и функционирования.

Отмечено, что главными характеристиками открытых инновационных систем является инновационное предпринимательство, инновационные сети, инновационное сотрудничество и партнерство, инновационные кластеры и экосистемы. Движущей силой современного инновационного процесса является предпринимательская инновационная деятельность, охватывающая все стадии и сферы системного инновационного процесса, опирается на инновации – технологические, управленческие, рыночные, социальные, и обеспечивает инновационное развитие общества.

Выявлено, что инновационное сотрудничество предусматривает включение участников в инновационный процесс с применением таких форм, как трансфер технологий, информационный обмен, научные и образовательные программы, коммерческий обмен инновационными продуктами. Инновационное партнерство базируется на сочетании инновационных ресурсов и деятельности их участников – создание инновационных предприятий, совместное осуществление инновационных проектов. В современный период инновационное сотрудничество и партнерство развиваются на уровне корпораций, отраслей и секторов национальной экономики и на международном уровне.

Развитие инновационного сотрудничества и партнерства зависит от формирования и состояния инновационных экосистем как среды открытых инноваций. Под влиянием глобальных факторов развитию инновационных кластеров присуща тенденция интернационализации инновационной деятельности на основе международной кооперации кластеров разных стран.

Инновационное развитие приводит к определенной трансформации человеческого капитала, росту уровня его инновативности и инновационности. Интернационализация человеческого капитала инноваций осуществляется на основе развития международного научно-технического сотрудничества, реализации социогуманитарных программ.

Направлением формирования открытых инновационных систем является развитие инновационного предпринимательства, инновационных сетей, инновационного сотрудничества и партнерства, инновационных экосистем и кластеров. Ядро открытых инновационных систем составляет человеческий капитал инновационного развития.

Научная новизна статьи заключается в определении условий и факторов приобретения инновационными системами различного уровня открытого характера, обоснование их составляющих направлений интернационализации. Практическое значение полученных результатов – использование субъектами инновационной деятельности материалов статьи для организации инновационного процесса на основе принципов открытых инноваций.

Дальнейшее исследование указанной научной проблемы будет направлено на обоснование особенностей воспроизводства человеческого капитала открытых инновационных систем.

Ключевые слова: открытые инновационные системы, инновационные сети, инновационное сотрудничество и партнерство, международные инновационные кластеры, человеческий капитал инноваций, интернационализация инновационных систем.

O. M. Nosyk

National university of pharmacy, Kharkiv, Ukraine

OPEN INNOVATION SYSTEMS: MAIN CHARACTERISTICS AND TRENDS OF INTERNATIONALIZATION

Exploring the peculiarities and trends in innovation development in modern conditions is based on defining its new characteristics caused by postindustrial transformations.

The aim of writing this article is to study the main elements of open national innovation systems and trends of their integration into international innovation cooperation. In the course of performing the set tasks, we used methods of system and structural–functional analysis to substantiate the main components of open innovation systems and the trends in their formation and operation.

It was stressed that the main characteristics of open innovation systems are innovation entrepreneurship, innovation networks, innovation cooperation and partnership, innovation clusters and ecosystems. The driving force of modern innovation process is the entrepreneurial innovation activity, covering all stages and areas of system innovation process, relying on innovations in technology, management, market, social and providing for innovative development of the society.

It was discovered that the innovative collaboration involves its participants in the innovation process with the use of such forms as technology transfer, information exchange, research and educational programs, commercial exchange of innovative products. Innovation partnership combines innovation resources and activities of the participants – setting up innovative enterprises, joint implementation of innovative projects. In the modern period, innovation collaboration and partnership develop at the level of corporations, industries and sectors of national economy and on the international level.

Development of innovative cooperation and partnership depends on the formation and status of innovation ecosystems as the medium of open innovations. Influenced by global factors, the development of innovation clusters is characterized by the trend of internationalization of innovation activities on the basis of international cooperation among clusters of different countries.

Innovation development leads to certain transformations in the human capital, growth in the level of its innovativeness and innovation. Internationalization of human capital in innovation occurs on the basis of the development of international scientific and technical cooperation and implementation of social humanitarian programs.

Directions of formation of open innovation systems are the development of innovation entrepreneurship, innovation networks, innovation cooperation and partnership, innovation ecosystems and clusters. The core of open innovation systems is the human capital of innovation development.

The scientific novelty of this research made it possible to determine the conditions and factors for the innovation systems to reach various levels of open nature and substantiation of their components and areas of internationalization. The practical significance of the obtained results is application of the materials of this paper by the subjects of innovation activity for managing the innovation process based on the principles of open innovations.

Further research into defined scientific problem will be focused on the substantiation of features of renewal of human capital of open innovation systems.

Keywords: open innovation systems, innovation networks, innovation collaboration and partnership, international innovation clusters, human capital of innovation, internationalization of innovation systems.

Вступ. Розкриття особливостей і тенденцій інноваційного розвитку в сучасний період має ґрунтуватися на його нових характеристиках, обумовлених постіндустріальними трансформаціями, серед яких найактуальнішою є формування відкритих інноваційних систем різного рівня – регіональних, національних, міжнародних. Теоретичну основу їх аналізу становить концепція відкритих інновацій, яку вперше обґрунтував Генрі Чесбро – професор, виконавчий директор Центру відкритих інновацій школи бізнесу імені У. Хааса Каліфорнійського університету. Окремі аспекти й напрями формування й функціонування відкритих інноваційних систем розкрито у працях таких учених, як П. А. Авдєєв, У. Дж. Баумоль, В. С. Дубовик, Д. В. Жерновий, М. О. Канаєва, М. Є. Ки’рякова,

М. В. Колесник, А. Є. Никифоров, І. А. Павленко, Є. Г. Панченко,
Н. В. Смородинська, Л. І. Федулова, Г. А. Яшева.

Слід підкреслити, що відкриті інновації є дієвий чинник підвищення інноваційної активності суб'єктів господарювання. Це особливо актуально для України, оскільки в сучасний період інноваційна активність національних підприємств невелика та продовжує зменшуватися.

Постановка завдання. Метою написання статті є характеристика головних елементів відкритих національних інноваційних систем та напрямів їх включення у міжнародну інноваційну співпрацю. У ході виконання поставлених завдань використовувалися методи системного та структурно-функціонального аналізу з метою обґрунтувати головні складники відкритих інноваційних систем та чинників і напрямів їх формування та функціонування. Теоретичну основу дослідження становлять концепція відкритих інновацій Г. Чесбро, теорії економіки знань та інноваційної економіки, праці вітчизняних і закордонних учених.

Результати. Закриті інноваційні процеси не забезпечують необхідного рівня комерціалізації і прибутковості інноваційних розробок, оскільки фірма має ресурсні обмеження щодо здійснення за власний рахунок усіх стадій інноваційного процесу, що призводить до неможливості впровадження новацій та недоведення до стадії масового збуту інноваційної продукції. Цілком імовірна може бути ситуація, коли внаслідок незабезпечення новації необхідного рівня доходу, фірма не має коштів для нового інноваційного циклу. Крім того, через часові розриви між стадіями інноваційного процесу знецінюються нові розробки, а інтелектуальні продукти втрачають новизну, отже, фірма не компенсує витрати, пов'язані із самостійним здійсненням повного циклу інноваційної діяльності, та не отримує інноваційної ренти.

Як визначають Є. Г. Панченко, М. Є. Кир'якова, нині парадигма закритих інновацій, вихідним пунктом якої є впевненість у можливостях компанії генерувати ідеї, створювати на їх основі продукт, виходити з ним на ринок та поширювати його, обслуговувати, фінансувати лише за рахунок власних ресурсів, змінилася парадигмою відкритих інновацій [1]. Відкриті інновації – це основа формування та функціонування інноваційних систем відкритого характеру, які створюють, за визначенням Г. Чесбро, можливості входу, виходу та переходу інновацій на всіх стадіях інноваційного процесу [2, с. 3]. На думку П. Авдєєва, відкриті національні інноваційні системи ґрунтуються на взаємодії інститутів у їх широкому навколишньому середовищі через соціальну й мережну взаємодію, технологічні траєкторії, науково-технічну політику, структуру ринків, національну політику, інтелектуальну власність, міжнародні інвестиційні та торговельні угоди. Їх ядро становлять підприємці, які є одночасно і виробники, і споживачі інноваційної продукції на різних етапах інноваційного процесу та мають зворотний зв'язок із кінцевими споживачами інноваційної продукції [3]. Головні характеристики відкритих інноваційних систем – це інноваційне підприємництво, інноваційні мережі, інноваційна співпраця і партнерство, інноваційні кластери та екосистеми.

Відомий американський економіст Вільям Дж. Баумоль виокремлює такі типи підприємців, як реплікативні підприємці (створюють підприємства подібні існуючим) та інноваційні підприємці (винаходять нові підприємства) [4]. Рушійною силою сучасного інноваційного процесу є саме інноваційні підприємці.

У сучасній науковій економічній думці існують такі визначення інноваційного підприємництва:

– у вузькому розумінні, це діяльність підприємців з упровадження інновацій.

А. Є. Никифоров наголошує: «Якщо інноваційна праця пов'язана насамперед із

створенням інновацій, то інноваційне підприємництво – з їх комерціалізацією» [5, с. 42];

– у широкому розумінні, це підприємницька діяльність на всіх стадіях і в усіх сферах інноваційного процесу.

Українська дослідниця І. А. Павленко, розкриваючи зміст інноваційного підприємництва, поєднує наявні підходи до його визначення та вважає: на мікроекономічному рівні – це діяльність певного суб'єкта підприємництва з використання результатів наукових досліджень і розробок або інших науково-технічних досягнень, що обумовлює виникнення якісно нових і кращих за своїми властивостями товарів та послуг, реалізованих на ринку, або технологій, використаних у практичній діяльності; на макроекономічному рівні – це модель розширеного економічного відтворення на основі впровадження інновацій у всі сфери суспільного життя; у політекономічному сенсі – це підсистема економічних відносин, сформованих для створення, упровадження й розширеного відтворення нововведень [6, с. 14–15].

На нашу думку, концепції відкритих інновацій відповідає широке розуміння інноваційного підприємництва як ядра відкритих інноваційних систем, це підприємницька інноваційна діяльність, що охоплює всі стадії та сфери інтегративного системного інноваційного процесу, спирається на інновації – технологічні, управлінські, ринкові, соціальні та забезпечує інноваційний розвиток суспільства.

Інноваційні мережі та розвиток інноваційного підприємництва становлять основу співпраці та партнерства учасників сучасного інноваційного процесу на рівні підприємств, регіонів, на національному і міжнародному рівнях. На обґрунтовану думку Л. Федулової, у концепції відкритих інновацій знайшла своє втілення проблема створення технологій на основі наукової співпраці, розвитку інновацій на принципах відкритості в проведенні спільних науково-дослідних й дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) [7, с. 29].

Зміст понять інноваційної співпраці й інноваційного партнерства взаємопов'язані, але не тотожні. Інноваційна співпраця передбачає включення її учасників у інноваційний процес певного рівня із застосуванням таких форм, як трансфер технологій, інформаційний обмін, наукові та освітні програми, комерційний обмін інноваційними продуктами тощо. Інноваційне партнерство ґрунтується не тільки на науково-технічній співпраці, а й на поєднанні інноваційних ресурсів та діяльності їх учасників, тобто на створенні інноваційних підприємств, сумісному здійсненні інноваційних проектів.

У сучасний період інноваційна співпраця і партнерство розвиваються не тільки на рівні корпорацій, галузей та секторів національної економіки, а й на міжнародному рівні. Одним із семи пріоритетних напрямів стратегії Європейського Союзу «Європа-2020. Стратегія розумного, стійкого і всеосяжного зростання» визначено формування інноваційного союзу на базі таких заходів:

– завершення створення Європейського дослідного простору (European Research Area);

– поліпшення умов для бізнесу та інновацій: створення єдиного патенту ЄС (EU Patent) і спеціалізованого Патентного суду (Patent Court), модернізація загальних положень про авторське право і товарні знаки, поліпшення доступу малих і середніх підприємств до інструментів охорони інтелектуальної власності;

– упровадження «Європейських інноваційних партнерств» (European Innovation Partnerships) між ЄС і країнами-членами для прискорення розвитку й перерозподілу технологій;

– зміцнення і розвиток політичних інструментів ЄС для підтримки інновацій (структурних фондів, фондів розвитку сільських районів, рамкових програм), у тому числі завдяки тісній співпраці з Європейським інвестиційним банком, спрощенню адміністративних процедур для отримання доступу до фінансування, особливо МСП;

– розширення партнерських відносин та зміцнення зв'язків між освітою, бізнесом і наукою, сприяння розвитку підприємництва шляхом надання підтримки молодим інноваційним компаніям [8].

Отже, європейська стратегія інноваційного економічного розвитку спрямована на створення умов для інноваційної співпраці і партнерства, які, на переконливу думку Д. В. Жернового, можуть забезпечити додатковий позитивний ефект від «перетоку знань», що сприятиме нарощуванню інноваційного потенціалу українськими компаніями [9].

Розвиток інноваційної співпраці й партнерства залежить від формування і стану інноваційних екосистем як середовища відкритих інновацій. «Інноваційна екосистема – це сукупність організаційних, структурних і функціональних компонентів (інституцій) та їх взаємовідносин, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що визначають правові, економічні, організаційні та соціальні умови інноваційного процесу та забезпечують розвиток інноваційної діяльності як на рівні підприємства, так і на рівні регіону та країни в цілому за принципами самоорганізації» [10, с. 26]. Як підкреслює Н. Смородинська, префікс «еко» у понятті «система» вказує на те, що в сучасних умовах інновації зароджуються колективно, у певному мережному середовищі, заснованому на горизонтальних зв'язках юридично незалежних учасників [11].

Прикладом регіонального інноваційного середовища може бути перша в Україні інноваційна екосистема «Sikorsky Challenge», створена Національним технічним університетом України «КПІ» та науковим парком «Київська політехніка». Її складниками є: стартап-школа, діяльність якої спрямована на формування знаннєвого потенціалу майбутніх інноваційних підприємств, інноваційний фестиваль як конкурс інноваційних стартап-проектів з метою їх оцінити та презентувати інвесторам, інноваційний бізнес-інкубатор із запуску стартап-компаній, інноваційно-технологічне середовище «Sikorsky Lab», Центр інтелектуальної власності, Венчурний фонд Sikorsky Challenge та інші фонди [12; 13].

Слід підкреслити, що інноваційний і людський розвиток тісно взаємопов'язані. З одного боку, по-перше, основу сучасного інноваційного розвитку становлять креативні здібності людини: створювати, освоювати, накопичувати та використовувати нові знання у різних сферах діяльності. Людський капітал як вартість запасу накопичених людиною знань, здібностей, умінь та навичок, що збільшується у процесі її використання в різних сферах суспільної життєдіяльності, є ресурс інноваційного розвитку, тобто ресурс створення, упровадження, використання та поширення інтелектуальних продуктів-інновацій як чинника різноманітних змін у суспільстві в цілому так і у його різних сферах – виробничій, соціальній, культурній тощо та на різних рівнях: підприємство, галузь, регіон, країна, світова економіка. По-друге, розвиток людини як носія інноваційного людського капіталу є метою соціально-економічного розвитку оскільки саме людина є творцем, виробником і кінцевим споживачем інноваційних продуктів та послуг.

З іншого боку, інноваційний розвиток призводить до певних трансформацій (змістовних, структурних, функціональних) людського капіталу, узагальнюючим

проявом яких є зростання рівня його інновативності як здатності до сприйняття інновацій і інноваційності – спрямованості на створення, впровадження та використання інновацій. Відкриті інновації характеризуються змінами та зростанням ролі людського капіталу у інноваційному розвитку, його трансформацією від людського капіталу створення та впровадження інновацій у межах лінійного інноваційного процесу до людського капіталу науково-технічної, виробничої, маркетингової діяльності, внутрішніх і зовнішніх інноваційних мереж, інноваційної співробітництва і партнерства національного і міжнародного рівнів, національних інноваційних систем.

У Європейському Союзі інтернаціоналізація людського капіталу інновацій здійснюється на основі розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва шляхом реалізації Рамкових програм, які здійснюються з 1984 року і по теперішній час. Спеціальні програми, спрямовані на розвиток людських ресурсів, які є складовими шостої, сьомої Рамкових програм і програми «Горизонт-2020». У сучасний період змінюються підходи ЄС до визначення ролі людських ресурсів у інноваційному та науково-технічному розвитку у напрямку визнання їх пріоритетного значення. Якщо у програмах РП6 і РП7 розглядалися залучення та розвиток людських ресурсів як окремі спеціальні програми, то у програмі «Горизонт-2020» це визначено одним із найважливіших її компонентів.

Одним із пріоритетних напрямів Європейської інноваційної науково-технічної програми «EUREKA» (European Research Coordination Agency), заснованої в 1985 р. (Україна із 1993 р. стала асоційованим членом програми, а з червня 2006 р. набула статусу повноправного члена програми EUREKA) і спрямованої на розвиток міжнародної співпраці в сфері прикладних досліджень, є такі, як медичні технології, біотехнології, екологія [14]. Пріоритетами програми «Європа-2020», спрямованої на створення Європейського інноваційного союзу, визнано сприяння високому рівню зайнятості населення та боротьба з бідністю

Таким чином, програми ЄС із міжнародної науково-технічної та інноваційної співпраці мають значний соціальний складник і сприяють інтернаціоналізації національного людського капіталу країн, що беруть у них участь, розширенню чинників та простору його інноваційного відтворення, транснаціональній мобільності його власників.

На якісний розвиток та інтернаціоналізацію відтворення людського капіталу спрямовано соціогуманітарні програми ЄС: освітні, культурні, з охорони здоров'я тощо, серед яких:

- освітні програми;
- культурні програми, такі, як «Креативна Європа», спрямована на міжнародну культурну співпрацю, забезпечення доступу до культурних здобутків різних країн, фінансування підготовки та реалізації проектів у сфері культури та медіа;
- програми співпраці з охорони здоров'я, наприклад, Європейська мережа з технологій охорони здоров'я (European network for Health Technology Assessment), заснована у 2005 р. з метою оптимізувати використання ресурсів охорони здоров'я та забезпечити співпрацю країн Європи у цій сфері [15];
- програми сприяння зайнятості, серед яких програма «Молодь у русі» як частина програми «Європа-2020», спрямована на забезпечення виходу молодих спеціалістів на європейський ринок праці.

У цілому європейські програми інноваційної, науково-технічної, соціокультурної співпраці та розвитку безпосередньо створюють умови для

інтернаціоналізації та інноваційного відтворення людського капіталу в європейському просторі.

Сучасною організаційною формою інноваційної діяльності в територіальному аспекті є регіональні й національні інноваційні кластери, у яких сконцентровано ресурси інновацій, у тому числі й людський капітал інноваційного розвитку. Кластерний підхід широко застосовано для ефективної організації та керування виробничими, науковими, соціальними комплексами на основі співпраці та мереж підприємств, організацій, установ у певних галузях національної економіки. У Європейському кластерному меморандумі, підготовленому за ініціативи Європейської комісії Центром стратегії та конкурентоспроможності, Стокгольмською школою економіки, визначено, що кластери – це регіональні центри концентрації спеціалізованих компаній і організацій, пов'язаних один з одним численними каналами, які створюють сприятливе середовище для інновацій. Вони роблять можливими «відкриті інновації», тобто створення і вдосконалення нових ідей у мережі, що складається з компаній і організацій, які співпрацюють один з одним. Ці групи компаній та організацій сприяють усуненню бар'єрів для перетворення нових ідей у нові продукти та отримання максимальної вигоди від глобалізації. В умовах сучасної конкуренції всі кластери повинні бути орієнтовані на інноваційний розвиток.

Інноваційний кластер – це форма організації інноваційної діяльності шляхом територіальної концентрації та використання ресурсів (матеріальних, інтелектуальних, організаційних, людських тощо) інновацій на всіх стадіях інноваційного процесу. За визначенням В. Шовкалюка, інноваційний кластер – це цілісна система підприємств і організацій з виробництва готового інноваційного продукту, що вміщує у себе весь інноваційний ланцюжок від розвитку фундаментальної наукової ідеї до вироблення та дистрибуції готової продукції [16]. Це мережа підприємств і організацій, створена на засадах довгострокових контрактів, форма мережної взаємодії між фірмами [17].

Одним із пріоритетних ресурсів ефективного функціонування інноваційного кластера є людський капітал. Як влучно визначає Д. Смолич, саме людина, її інтелект, креативне бачення генерують інноваційний ефект і визнаються соціальною цінністю у процесі формування кластера [18].

Розвитку інноваційних кластерів притаманна тенденція інтернаціоналізації інноваційної діяльності на основі міжнародної кооперації кластерів різних країн під впливом глобальних чинників. Як закріплено в Європейському кластерному меморандумі, Європі потрібна більш сильна транснаціональна кооперація між кластерами та кластерними ініціативами, яка б дала змогу їм переймати один в одного успішний досвід. Слід посилювати транснаціональну кооперацію між кластерними ініціативами і таким чином сприяти виникненню стратегічних бізнес-зв'язків і сервісних платформ, які допомагають використовувати додаткові сильні сторони й компетенцію різних кластерів [19]. У Програмі діяльності КМУ «Український прорив: для людей, а не для політиків», що затверджена Постановою КМУ України від 16.01.2008 р. № 14, вказано на необхідність участі вітчизняних суб'єктів господарювання в міжнародній науково-виробничій кооперації, зокрема у транснаціональних інноваційно-інвестиційних кластерах.

Інтернаціоналізація інноваційних кластерів є чинник формування їх міжнародних форм. За визначенням Г. Яшевої, міжнародні кластери являють собою: 1) мережні об'єднання постачальників, виробників і покупців – резидентів різних держав, географічно зосереджені у транскордонному регіоні (транскордонний кластер); 2) міжнародні мережі національних кластерів

(транснаціональний кластер), які співпрацюють і конкурують, пов'язані в технологічні ланцюжки і взаємодоповнюють один одного, співпрацюють з трансграничними установами (у т. ч. науковими, освітніми, інфраструктурами бізнесу), органами державного і міждержавного керування, а також з міжнародними організаціями з метою підвищити конкурентоспроможність суб'єктів кластера й національної економіки [20].

Кластеризація людського капіталу інноваційного розвитку, на нашу думку, має охоплювати два взаємопов'язані напрями: 1) накопичення людського капіталу інноваційних кластерів; 2) формування та розвиток кластерів людського капіталу інновацій як сконцентрованих за географічною ознакою суб'єктів і ресурсів його інноваційного відтворення та мережних відносин між ними. Ядром такого кластера може бути вищий навчальний заклад регіонального та національного рівнів, зовнішню мережу якого становлять відносини з інвесторами, власниками і користувачами людського капіталу.

У результаті інтернаціоналізації інноваційних кластерів, формування транскордонних і транснаціональних кластерів, їх людський капітал також інтернаціоналізується, а його відтворення здійснюється під впливом регіональних, національних та міжнародних чинників.

Висновки. Отже, спираючись на положення концепції відкритих інновацій, можна визначити такі характеристики відкритих інноваційних систем, як інноваційне підприємництво в усіх сферах суспільної життєдіяльності, спрямоване на нелінійний інтегрований інноваційний процес шляхом розвитку інноваційних мереж, інноваційної співпраці й партнерства, інноваційних екосистем та кластерів. Ядро відкритих інноваційних систем становить людський капітал інноваційного розвитку. Інтернаціоналізація інноваційного процесу – це основа формування людського капіталу міжнародних інноваційних мереж та кластерів.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні умов та чинників набуття інноваційними системами різного рівня відкритого характеру, обґрунтування їх складників та напрямів інтернаціоналізації.

Практичне значення одержаних результатів – використання суб'єктами інноваційної діяльності матеріалів статті для організації інноваційного процесу на основі принципів відкритих інновацій.

Подальше дослідження зазначеної наукової проблеми спрямовуватиметься на обґрунтування особливостей відтворення людського капіталу відкритих інноваційних систем.

Бібліографічні посилання

1. **Панченко, Є. Г.** Концепція відкритих інновацій та її використання транснаціональними корпораціями в Україні [Електронний ресурс] / Є. Г. Панченко, М. С. Кир'якова. – Режим доступу: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2F%2Farticle%2Fdownload%2F6845%2F7659&name=7659&lang=uk&c=567543869855>. – Заголовок з екрана.
2. **Чесбро, Г.** Открытые инновации. Создание прибыльных технологий [Текст] / Г. Чесбро; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М.: Поколение, 2007. – 336 с.
3. **Авдеев, П. А.** Взаимодействие уровней формирования национальных инновационных систем в процессе интеграции в мировое экономическое пространство [Электронный ресурс] / П. А. Авдеев. – Режим доступа: http://www.ncfu.ru/uploads/doc/disser_avddev.pdf. – Загл. с экрана.

4. **Баумоль, У. Дж.** Микротеорія інноваційного підприємництва [Текст] / У. Дж. Баумоль; пер. с англ. Ю. Каптуревский. – М.: Ин-т Гайдара, 2013. – 432 с.
5. **Никифоров, А. Є.** Інноваційна діяльність: теорія і практика державного управління: монографія [Текст] / А. Є. Никифоров. – К.: КНЕУ, 2010. – 420 с.
6. **Павленко, І. А.** Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України: монографія [Текст] / І. А. Павленко. – К.: КНЕУ, 2007. – 248 с.
7. **Федулова, Л. І.** Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика : монографія [Текст] / Л. І. Федулова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 844 с.
8. **Підоричева, І.** Інноваційна економіка – це економіка нестандартних рішень [Електронний ресурс] / І. Підоричева. – Режим доступу: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/innovaciyna-ekonomika-ce-ekonomika-nestandartnih-rishen-.html>. – Заголовок з екрана.
9. **Жерновий, Д. В.** Структурний аналіз інноваційної діяльності підприємств України [Електронний ресурс] / Д. В. Жерновий. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/86041/08-Zhernovu.pdf?sequence=1>. – Заголовок з екрана.
10. **Федулова, Л. І.** Інноваційні екосистеми: сутність та методологічні засади формування [Текст] / Л. І. Федулова, О. С. Марченко // Екон. теорія та право. – 2015. – № 2(21). – С. 21–33.
11. **Смородинская, Н. В.** Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста [Электронный ресурс] / Н. В. Смородинская. – Режим доступа: <http://inecon.org/docs/Smorodinskaya-Innovations-2014-07.pdf>. – Загл. с экрана.
12. **Sikorsky Challenge** [Electronic resource]. – Режим доступу: <http://www.sikorskychallenge.com/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F/ua/>. – Title from the screen.
13. **Перша в Україні інноваційна екосистема** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kpi.ua/ecosys>. – Заголовок з екрана.
14. **Програма «EUREKA»** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cstei.lviv.ua/ua/item/718>. – Заголовок з екрана.
15. **Залізько, О.** Базова модель НТА в Україні: застосування європейських підходів [Електронний ресурс] / О. Залізько, О. Піяжко. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>. – Заголовок з екрана.
16. **Шовкалюк, В. С.** Організаційні форми управління інноваційними кластерами [Електронний ресурс] / В. С. Шовкалюк. – Режим доступу: http://eep.org.ua/files/2009_.pdf. – Заголовок з екрана.
17. **Дубовик, В. С.** Формування інноваційних кластерів як методу активізації інноваційної діяльності в економіці регіону [Електронний ресурс] / В. С. Дубовик. – Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5907/17-Dubovyk.pdf?sequence=1>. – Заголовок з екрана.
18. **Смолич, Д. В.** Концептуальні засади формування інноваційних кластерів в умовах транскордонного співробітництва регіонів [Електронний ресурс] / Д. В. Смолич. – Режим доступу: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15940/1/31_206-211_Vis_725_Ekonomika.pdf. – Заголовок з екрана.
19. **Европейский кластерный меморандум: Поддержка инноваций в Европе с помощью кластеров: План для политической реализации** [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fbiznes.od.ua%2F>

2Ffiles%2Finvest%2FKlaster-memorandum.doc&name=Klaster-memorandum.doc&lang=ru&c=563f1f3648e8http://yandex.ua/clck/jsredir?from=yandex.ua. – Загл. с экрана.

20. Яшева, Г. А. Формирование международных кластеров как фактор повышения конкурентоспособности экономик России, Беларуси, Украины [Электронный ресурс] / Г. А. Яшева. – Режим доступа: <http://p.120-bal.ru/ekonomika/8211/index.html>. – Загл. с экрана.

Bibliographic references

1. Panchenko, Ye. H. Kontsepsiia vidkrytykh innovatsii ta yii vykorystannia transnatsionalnymy korporatsiiamy v Ukraini [Electronic resource] / Ye. H. Panchenko, M. Ye. Kyriakova. – Access mode: <https://docviewer.yandex.ua/?url=http%3A%2F%2Fjrn1.nau.edu.ua%2Findex.php%2FSR%2Farticle%2Fdownload%2F6845%2F7659&name=7659&lang=uk&c=567543869855>.
2. Chesbro, G. Otkrytyie innovatsii. Sozdanie pribylnykh tekhnologiy / G. Chesbro; per. s angl. V. N. Egorova. – M.: Pokolenie, 2007. – 336 s.
3. Avdeev P. A. Vzaimodeystvie urovney formirovaniya natsionalnykh innovatsionnykh sistem v protsesse integratsii v mirovoe ekonomicheskoe prostranstvo [Electronic resource] / P. A. Avdeev. – Rezhim dostupu: http://www.ncfu.ru/uploads/doc/disser_avdeev.pdf.
4. Baumol, U. Dzh. Mikroteoriya innovatsionnogo predprinimatelstva / U. Dzh. Baumol; per. s angl. Yu. Kapturevskiy. – M.: In-t Gaydara, 2013. – 432 s.
5. Nykyforov, A. Ye. Innovatsiina diialnist: teoriia i praktyka derzhavnoho upravlinnia: monohrafiia / A. Ye. Nykyforov. – KNEU, 2010. – 420 s.
6. Pavlenko, I. A. Innovatsiine pidpriemnytstvo u transformatsiinii ekonomitsi Ukrainy: monohrafiia / I. A. Pavlenko. – K.: KNEU, 2007. – 248 s.
7. Fedulova, L. I. Tekhnolohichna polityka: hlobalnyi kontekst ta ukrainska praktyka : monohrafiia / L. I. Fedulova. – K.: Kyiv. Nats. Torh. – ekon. un-t, 2015. – 844 s.
8. Pidorycheva, I. Innovatsiina ekonomika – tse ekonomika nestandartnykh rishen [Electronic resource] / I. Pidorycheva. – Access mode: <http://gazeta.dt.ua/macrolevel/innovaciyna-ekonomika-ce-ekonomika-nestandartnih-rishen-.html>
9. Zhernovyi, D. V. Strukturnyi analiz innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Electronic resource] / D. V. Zhernovyi. – Access mode: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/86041/08-Zhernovyi.pdf?sequence=1>
10. Fedulova, L. I. Innovatsiini ekosystemy: sutnist ta metodolohichni zasady formuvannia / L. I. Fedulova, O. S. Marchenko // Ekonomichna teoriia ta pravo. – 2015. – № 2(21). – S. 21-33.
11. Smorodinskaya, N. V. Setevyie innovatsionnyie ekosistemyi i ih rol v dinamizatsii ekonomicheskogo rosta [Electronic resource] / N. V. Smorodinskaya. – Rezhim dostupu: <http://inecon.org/docs/Smorodinskaya-Innovations-2014-07.pdf>.
12. Sikorsky Challenge [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.sikorskychallenge.com/%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F/ua/>.
13. Persha v Ukraini innovatsiina ekosystema [Electronic resource]. – Access mode: <http://kpi.ua/ecosys>.
14. Prohrama «EUREKA» [Electronic resource]. – Access mode: <http://cstei.lviv.ua/ua/item/718>.
15. Zalizko, O. Bazova model NTA v Ukraini: zastosuvannia yevropeyskykh pidkhodiv [Electronic resource] / O. Zalizko, O. Piniashko. – Access mode: <http://www.niss.gov.ua/articles/252/>.
16. Shovkaliuk, V. S. Orhanizatsiini formy upravlinnia innovatsiinykh klasteramy / V. S. Shovkaliuk – [Electronic resource]. – Access mode: http://eep.org.ua/files/2009_.pdf.
17. Dubovyk, V. S. Formuvannia innovatsiinykh klasteriv yak metodu aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti v ekonomitsi rehionu / V. S. Dubovyk – [Electronic resource]. – Access mode: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/5907/17-Dubovyk.pdf?sequence=1>
18. Smolych, D. V. Kontseptualni zasady formuvannia innovatsiinykh klasteriv v umovakh transkordonnoho spivrobitnytstva rehioniv / D. V. Smolych [Electronic resource]. – Access mode: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/15940/1/31_206-211_Vis_725_Ekonomika.pdf
19. Evropeyskiy klasterniy memorandum: Podderzhka innovatsiy v Evrope s pomoschy klasterov: Plan dlya politicheskoy realizatsii [Electronic resource]. – Rezhim dostupa: <https://docviewer.yandex.ua/?>
20. Yasheva, G. A. Formirovanie mezhdunarodnykh klasterov kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti ekonomik Rossii, Belarusi, Ukrainyi [Elektronniy resurs] / G. A. Yasheva. – Rezhim dostupu: <http://p.120-bal.ru/ekonomika/8211/index.html>.

Надійшла до редколегії 18.02.2016

В. Є. Редько*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна***ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ**

Динамічний розвиток туристичного бізнесу потребує створення нових проектних атрактивних пакетів послуг відповідної якості й кількості. Доцільним і актуальним питанням є розробка і впровадження ефективних і результативних проектів соціально-економічного й інноваційного характеру в туризмі, які потребують особливої методології.

Мета написання статті полягає в розробці теоретико-методологічних основ проектного менеджменту в туристичному бізнесі. Застосовано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень: аналіз, синтез, порівняльних характеристик, теоретичного узагальнення, проектний підхід.

Визначено, що методологія проектного менеджменту в туризмі має враховувати основні закономірності розвитку світового туризму й локального проектного світогляду, спрямованих на взаємодію й інтеграцію місцевих, регіональних і глобальних туристичних проектів відповідно до прогнозів Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО). З'ясовано, що в проектному менеджменті виділяють 9 функціональних галузей, основні з яких – менеджмент предметної галузі проекту (змісту), менеджмент якості, часу, вартості, а додаткові – менеджмент персоналу, комунікацій, контрактів, ризиків й інтеграції проектів.

В основу методології проектного менеджменту в туризмі покладено аналіз потреб туристів на цільовому ринку й можливостей туристичного оператора задовольнити їх із застосуванням методів спостереження, порівняння, інтуїції, логіки, використанням інструментів маркетингового менеджменту.

Зроблено висновок, що методологію проектного менеджменту становлять послідовна і взаємопов'язана реалізація функцій менеджменту туристичної діяльності шляхом використання методів, способів, прийомів і методик дослідження в туризмі. Для менеджменту туристичних проектів необхідний облік особливостей туристичних послуг із постійними коливаннями попиту, змінами якості у просторі та часі, невіддільністю від джерела (дестинації), неможливістю зберігання.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні методології проектного менеджменту в туризмі, яка охоплює інтегровану систему функцій, методів, способів та інструментів планування й реалізації проектів, враховуючи пріоритети розвитку туризму і ресурсно-сервісні можливості підприємств туристичної індустрії, спрямовані на визначення майбутніх потреб туристів під час їх подорожі ще до завершення проекту.

Практичне значення дослідження – використання особливостей методології проектного менеджменту в туристичному бізнесі з метою отримати соціально-економічний синергетичний ефект, який виявиться в успішному завершенні проекту, підвищенні конкурентоспроможності дестинації, де впроваджуватимуться результати туристичного проектування.

У перспективі подальші дослідження можна спрямувати у бік моделювання розвитку туристичної галузі в Україні з урахуванням особливостей методології проектного менеджменту в туристичному бізнесі.

Ключові слова: методологія проектного менеджменту; проектування туристичного продукту; функціональні галузі туристичного проекту; методи менеджменту в туризмі.

В. Є. Редько*Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна***ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ**

Динамичное развитие туристического бизнеса требует создания новых атрактивных пакетов услуг соответствующего качества и количества, что по своей сути являются проектами.

Разработка и внедрение эффективных и результативных проектов социально-экономического и инновационного характера в туризме требует особой методологии, а также является целесообразным и актуальным вопросом.

Цель написания статьи заключается в разработке теоретико-методологических основ проектного менеджмента в туризме. Применены общенаучные и специальные методы исследований: анализ, синтез, сравнительных характеристик, теоретического обобщения, проектный подход.

Определено, что методология проектного менеджмента в туризме должна учитывать основные закономерности развития мирового туризма и локального проектного мировоззрения, направленных на взаимодействие и интеграцию местных, региональных и глобальных туристических проектов в соответствии с прогнозами Всемирной туристической организации (ЮНВТО). Установлено, что в проектном менеджменте выделяют 9 функциональных областей, основными из которых являются: менеджмент предметной области проекта (содержанием), менеджмент качества, времени, стоимости, а дополнительными: менеджмент персонала, коммуникаций, контрактов, рисков и интеграции проекта.

В основу методологии проектного менеджмента в туризме положен анализ потребностей туристов на целевом рынке и возможностей туристического оператора удовлетворить их с применением методов наблюдения, сравнения, интуиции, логики, с использованием инструментов маркетингового менеджмента.

Сделан вывод, что методология проектного менеджмента заключается в последовательной и взаимосвязанной реализации функций менеджмента туристической деятельности путём использования методов, способов, приёмов и методик исследования в туризме. Менеджмент туристических проектов требует учёта особенностей туристических услуг, заключаются в постоянных колебаниях спроса, изменении качества в пространстве и времени, неотделимости от источника (дестинации), невозможности хранения.

Научная новизна исследования заключается в определении методологии проектного менеджмента в туризме, которая охватывает интегрированную систему функций, методов, способов и инструментов планирования и реализации проектов, учитывая приоритеты развития туризма и ресурсо-сервисные возможности предприятий туристической индустрии, направленных на определение будущих потребностей туристов во время их путешествия ещё до завершения проекта.

Практическое значение полученных результатов – использование особенностей методологии проектного менеджмента в туристическом бизнесе, что создаёт возможности для получения социально-экономического синергетического эффекта, который проявится в успешном завершении проекта, повышении конкурентоспособности дестинации, где будет осуществляться внедрение результатов туристического проектирования.

В перспективе дальнейшие исследования можно направить в сторону моделирования развития туристической сферы деятельности в Украине с учетом особенностей методологии проектного менеджмента в туристическом бизнесе.

Ключевые слова: методология проектного менеджмента; проектирование туристического продукта; функциональные области туристического проекта; методы менеджмента в туризме.

V. E. Redko

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

FEATURES OF THE METHODOLOGY OF PROJECT MANAGEMENT IN TOURISM BUSINESS

Dynamic growth of tourism business requires creation of new project attractive packages of services with corresponding quality and quantity. Expedient and relevant issue is the design and implementation of efficient and successful projects of socio-economic and innovative character in tourism, which need special methodology.

The purpose of writing this article is to develop theoretical and methodological foundations of project management in tourist business. We applied general scientific and special research methods: analysis, synthesis, comparative characteristics, theoretical generalization, project approach.

It was determined that the methodology of project management in tourism must take into account the main trends in the development of world tourism and local project view, aimed at cooperation and integration of local, regional and global tourist projects in accordance with the forecast of the World Tourism Organization (UNWTO). It was shown that in the project management

they distinguish 9 functional branches, the main of which are the management of the subject area of the project (the contents), management of quality, time, cost, and additional – management of staff, communications, contracts, risks and integration of projects.

The basis of the methodology of project management in tourism is the analysis of the needs of tourists in the target market and capabilities of tourist operator to satisfy them by using methods of observation, comparison, intuition, logic, applying the tools of marketing management.

It was concluded that the methodology of project management implies consistent and interconnected implementation of the functions of management of tourism activity by the use of methods, tools, techniques and methodology of research in tourism. Management of tourism projects requires taking into account the features of tourist services with regular fluctuations in demand, changes in space and time, inseparability from the source (destination) and the impossibility to store.

The scientific novelty of the research is in determining the methodology of project management in tourism, which covers integrated system of functions, methods, means and tools of planning and fulfillment of projects, taking into account the priorities of the development of tourism and resource and service facilities of enterprises in tourism industry, aimed at identifying future needs of tourists during their trip even before the completion of the project.

The practical significance of obtained results is to apply the features of the methodology of project management in tourism business to obtain socio-economic synergy that will manifest itself in successful completion of the project, increasing the competitiveness of a destination, where the results of tourism project are implemented.

Further research might be promising in the direction of modeling the development of tourist industry in Ukraine, taking into account the features of the methodology of project management in tourism business.

Keywords: methodology of project management, design of tourist product, functional area of tourism project, methods of management in tourism.

Вступ. Підвищення вимог туристів до асортименту та якості туристичного продукту ставить перед підприємствами туристичної індустрії завдання щодо створення нових атрактивних послуг відповідної якості й кількості. Розв'язання цих проблем в Україні, яка є членом Всесвітньої туристичної організації, безумовно, актуальне.

Будь-які послуги, у тому числі й туристичні, характеризуються невизначеністю й турбулентністю, оскільки залежать від змін зовнішнього середовища. Тому слід урахувувати ці особливості у процесі формування туристичного продукту, під яким розуміють «заздалегідь розроблений комплекс туристичних послуг, що об'єднує в собі не менше двох таких послуг, які реалізуються або пропонуються до реалізації за певною ціною, до складу якого входять послуги перевезення, послуги розміщення й інші туристичні послуги, не пов'язані з перевезенням і розміщенням (послуги з організації відвідування об'єктів культури, відпочинку і розваг, реалізації сувенірної продукції і так далі)» [1]. Варто відмітити, що за своєю сутністю туристичний продукт – це проект, а послуги, які формують його, – результат реалізації вже завершених проектів у дестинаціях, оскільки створені в умовах обмеженого бюджету і спрямовані на реалізацію змін, а також потребують високого рівня якості. Отже, використання проектного підходу, сутність якого в туристичному бізнесі полягає в розробці та впровадженні ефективних і результативних проектів соціально-економічного й інноваційного характеру, є доцільне й нагальне питання. Проте ефективність проектного підходу залежить безпосередньо від застосування необхідної методології менеджменту для кожного конкретного проекту, що, у свою чергу, потребує її розробки з урахуванням особливостей туристичної діяльності. У широкому розумінні методологія – це система принципів і способів організації і побудови теоретичної та практичної діяльності [2]. Вивченню методології менеджменту й економіки приділяли увагу Н. Апатова, Д. Белл, П. Друкер, С. Мочерний, А. Новиков, Д. Новиков, А. Риків, О. Тоффлер, А. Устинко та інші науковці. Так, Н. Апатова,

визначаючи поняття «методологія», наголошує на «систематизації, прогнозуванні, визначенні найбільш значущих чинників, виборі конкретних механізмів і головному формулюванні основної парадигми дослідження» [3]. А. Новиков і Д. Новиков розглядають методологію стосовно менеджменту як «вчення про організацію управлінської діяльності» [4]. З позиції прикладної економіки методологію визначають як сукупність практичних моделей, методик і схем для розв'язання поставленої проблеми [5]. Що стосується методології проектного менеджменту, на думку А. Сафронової, її використання в постійно змінному ринковому середовищі забезпечить підвищення конкурентоспроможності підприємств, упровадження й ефективне застосування передових технологій у процесі збалансованого використання інноваційних можливостей розвитку [6, с. 4], що, на нашу думку, повністю обґрунтовано. Е. Стрїлова зазначає, що проектний підхід – це методологія діяльності, «в основі якої лежить створення або перетворення об'єкта, що має нові, унікальні властивості» [7, с. 1209].

Постановка завдання. Незважаючи на постійне виникнення нових наукових праць з проблем методології управління проектами, особливості туристичного бізнесу залишаються поза їх увагою. Ураховуючи перспективи розвитку міжнародного туризму у світі і його соціально-економічне значення в Україні, метою дослідження стала спроба розробки теоретико-методологічних основ проектного менеджменту в туристичному бізнесі.

Результати. Відомо, що туристичний бізнес характеризується невизначеністю й турбулентністю, оскільки залежить від змін зовнішнього середовища. Тому в методології проектного менеджменту туризму мають ураховуватись основні закономірності розвитку світового туризму й локального проектного світогляду, спрямовані на взаємодію й інтеграцію місцевих, регіональних і глобальних туристичних проектів відповідно до прогнозів Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО).

Так, за попередніми оцінками експертів ЮНВТО, в 2015 р. збільшення міжнародних туристичних прибуттів у світі становило 4,4%, порівняно з 2014 р., і щорічно збільшуватиметься на 3,3 %, що до 2030 р. забезпечить 1,8 млрд подорожуючих. Не дивлячись на терористичні загрози, слід сказати, що іноземний туристичний потік в Європі, в Азійсько-Тихоокеанському регіоні, в Північній та Південній Америках у 2015 р. збільшився на 5 %, на Близькому Сході – на 3 %, а скоротився на 3 % тільки в країнах Африки [8]. Отже, загальна кількість туристичних прибуттів у 2015 р. становила 1184 млн, що свідчить про зростання світових туристичних потоків майже на 50 млн, порівняно з 2014 р. Такі тенденції потребують ініціації, реалізації й успішного завершення нових проектів для задоволення попиту на характерні й супутні туристичні послуги в дестинаціях. Тому методологія управління проектами в туризмі має ґрунтуватися на використанні інформаційно-комунікаційних технологій, які забезпечуватимуть інтеграцію ідей, принципів, підходів, відповідно до яких здійснюватиметься управління. Особливу увагу до того ж варто приділяти узгодженню локальних критеріїв і механізмів управління, які застосовує керівник проекту – проектний менеджер – для оптимізації функціональних галузей, що розробили в Американському інституті управління проектами (PMI) і які відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Відповідно до стандарту PMI PMBOK виділяють 9 функціональних галузей, основними з яких є управління предметною галуззю проекту (змістом), управління якістю, часом, вартістю, а додаткові – управління персоналом, комунікаціями, контрактами, ризиками й інтеграцією проекту [9, с. 45]. Ураховуючи

вищезазначене, слід сказати, що управління кожним конкретним проектом потребує виконання основних функцій менеджменту, спрямованих на управління функціональними областями, що ґрунтуються на використанні специфічних для сфери впровадження проекту принципів, механізмів, методів, інструментів.

Центральною функціональною галуззю проекту для успішної його реалізації виступає зміст, тобто короткий опис туристичної подорожі, який визначається сподіваним результатом, сформульованим шляхом аналізу потреб туристів на цільовому ринку й можливостей туристичного оператора їх задовольнити. Такий аналіз має бути спрямований на формування привабливих для туристів продуктів і створення якісних послуг на основі правильного вибору з альтернативно можливих варіантів із застосуванням методів аналізу, спостереження, порівняння, інтуїції, логіки і так далі, що потребує використання інструменту маркетингового менеджменту. Основним завданням маркетингового менеджменту в управлінні проектами є постійна зміна, координація і регулювання цілей, результатів, робіт, спрямованих на створення комплексу продуктів і послуг, у процесі життєвого циклу проекту. Відомо, що життєвий цикл проекту в туризмі визначається послідовністю фаз, через які проходить проект протягом свого існування: концептуалізація, розробка, реалізація, закриття. При цьому для кожної стадії необхідне передбачення вимог туристів, що визначає проблему, формування концепції проекту, проведення комплексного маркетингового аналізу, фінансово-економічного обґрунтування, планування й структуризації, використання сучасних комп'ютерних програм з контролю, інтегрованих із системами управління в єдину інформаційну систему із застосуванням приватного, державного й іноземного інвестування [10, с.176]. На стадії концептуалізації туристичного продукту встановлюють вид туризму, форму організації подорожі, її маршрут та нормовані характеристики, які повинні бути не нижчими за вимоги державних стандартів на відповідний вид послуг і забезпечувати безпеку подорожі, мінімізацію ризиків для життя, здоров'я і майна туристів та збереження навколишнього середовища. На стадії розробки передбачено конкретизацію об'єктів на маршруті, визначення класів обслуговування, додаткових заходів, включених до програми подорожі відповідно до технології процесу обслуговування. Складниками реалізації проекту є контроль якості та аналіз проекту з відповідним коригуванням його складників до серійного запуску туристичного продукту на ринок. Затвердження проекту відбувається на стадії його закриття.

Створення нових, диференціація вже існуючих послуг і турпродуктів у DESTИНАЦІЯХ потребує не лише визначення змістовного складника проекту, але й якісного. У Державному стандарті України ISO 9000/2001 «якість» розглядають як сукупність властивостей (характеристик) продукції, процесу чи системи, що задовольняє потреби або сподівання замовників та інших зацікавлених сторін [11, с. 8]. Аналіз останніх публікацій з питань якості в туристичному бізнесі [12; 13] показав, що її забезпечення ґрунтується на хоЛІСТИЧНОМУ ПІДХОДІ до управління туристичною діяльністю, основними завданнями якого виступає інтеграція туристичних процесів, спрямована на ідентифікацію вимог і потреб туристів та найкраще їх задоволення, що відображено в ініціації нових проектів. Тому визначати параметри туристичного проекту необхідно на кожному етапі його розробки у взаємозв'язку з особливостями функціональних галузей.

До головних параметрів (характеристик) якісного туристичного проектування слід зарахувати доступність і повноту інформації; сутність (зміст) туристичного продукту; вчасність отримання послуг протягом подорожі; достатність надання певної

категорії послуг за одиницю часу; доступність сервісу за ціною і часом; оперативність усунення проблем (недоліків) у процесі обслуговування туристів тощо.

Отже, управління якістю в проекті має комплексний характер, який перевіряють на відповідність результату проекту смакам, сприйняттю, сервісу, вимогам, сподіванням і перевагам туристів, з одного боку, і відповідності нормативним і законодавчим актам, державним і галузевим стандартам – з іншого. Оскільки вимоги до якості туристичної послуги змінюються залежно від віку і статі, цілей і мотивації подорожі тощо, то в управлінні якістю проекту важливо враховувати необхідність клієнтоцентричного обслуговування в DESTINATIONAХ, що спричиняє ініціацію нових проектів для вдосконалення інфраструктури, якісної підготовки кадрів і використання висококваліфікованого персоналу, упровадження інновацій і ефективних механізмів державного регулювання.

Варто зазначити, що основою методології проектного менеджменту є ДСТУ ISO 10006:2005 «Системи управління якістю. Настанови щодо управління якістю в проектах», який охоплює вимоги до якості всіх груп процесів у проекті, а рівень туристичного обслуговування регулюється Законом України «Про туризм» зі змінами і доповненнями, ДСТУ 4268:2003 Національний стандарт України. «Послуги туристичні. Засоби розміщування Загальні вимоги» й іншими стандартами і нормативно-законодавчими актами. Проте єдиної думки стосовно показників і стандартів оцінки якості проекту в туристичній сфері немає.

Непостійність якості туристичних послуг, нездатність їх до зберігання визначають особливу важливість управління часом у туристичних проектах, що обґрунтовано необхідністю своєчасного завершення кожного етапу проекту із застосуванням ефективних методів та інформаційних технологій для встановлення повного переліку робіт, їх взаємозв'язку, послідовності, тривалості, термінів виконання і кваліфікованої команди проекту. Важливо зазначити, що однією з часто виникаючих проблем будь-якого проекту є саме відхилення від календарного графіку й незавершення проекту в необхідний термін. Таке невиконання часових обмежень у туристичному проектуванні може стати критичним, оскільки сезонність туристичного бізнесу впливає на кількість туристичних потоків, обсяги реалізації послуг і зміну якості в часі. Отже, незавершений вчасно проект у туризмі – це втрачена вигода для замовників. Щоб цьому запобігти іноді доцільно збільшити бюджет проекту, управління яким потребує постійного контролю.

Теоретично методологія управління вартістю проекту включає розробку концепції управління, планування вартості й фінансування проекту, організацію і контроль виконання проекту за вартістю, аналіз стану й регулювання вартості, завершення управління проектом за вартістю і фінансами [12, с. 7–8], а на практиці – спрямована на об'єднання процесів, що виконують у ході планування, розробки бюджету та контролю витрат і забезпечують завершення проекту в межах затвердженого бюджету. Реалізується ця методологія через систему різних методів. Найпопулярнішими в туристичному бізнесі є методи «зверху вниз», «знизу вгору», методи параметричних і експертних оцінок, моделювання й ін. Проте ефективне управління вартістю не гарантує успішного закінчення проекту, оскільки в туристичному бізнесі людський чинник відіграє вирішальну роль, а інтелектуалізація суспільства потребує від проектних менеджерів креативності й інноваційного мислення. Такі якості менеджера дадуть можливість використовувати інноваційний підхід до технічного проектування і підбирати творчу, активну й висококваліфіковану команду, яка повинна мати не лише знання проектного менеджменту, але й бути професіоналом у туризмі, уміти

організовувати туристичну діяльність, передбачати бажання туристів, що і визначає методологію управління персоналом туристичного проекту.

Відомо, що рушійною силою планування й успішної реалізації проекту є інформація, яка в умовах інформатизації суспільства є одним із найдорожчих ресурсів будь-якого підприємства. Доступність, своєчасність, швидкість і масштабність актуальної інформації про туристичні підприємства, готелі, ресторани, авіаперевізники, залізничний і автомобільний транспорт, екскурсійне обслуговування й атрактивні об'єкти і заходи для ефективної реалізації проекту визначають методологію управління комунікаціями проекту в туризмі і залежать від взаємин з партнерами. Проте основним джерелом інформації про дестинації, пам'ятки історії, культури, археології, туристичних операторів, агентів, різні туристичні ресурси, тобто інформації, необхідної для виконання проекту, є Internet, який не гарантує її достовірності, що значно скорочує ефективність пошуку і збирання даних. Тому успішна реалізація проекту потребує ідентифікації джерел, способів і можливостей передачі інформації, визначенні альтернатив її отримання й використання. Сучасний проектний менеджмент у туристичній сфері швидко реагує на зміну внутрішніх комунікацій і постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Під час планування комунікацій проекту його керівник має приділити особливу увагу використанню інформаційних технологій, оскільки без них у туризмі неможливо ефективно керувати бізнес-процесами і взаємодіяти з партнерами.

Успішне стратегічне партнерство в туристичних проектах дасть змогу не лише завершити проект вчасно із затвердженим бюджетом, але й забезпечить сервіс високого рівня. Тому управління контрактами й постачаннями в туристичних проектах має починатися з маркетингових досліджень, формування стратегічних альтернатив, вибору партнерів, укладення контрактів, створення системи регулювання й контролю взаємин із партнерами. Особливістю управління контрактами в туристичному бізнесі виступає продовження співпраці між замовником проекту і партнерами, оскільки успіх туристичної діяльності залежить безпосередньо від постачальників основних і супутніх туристичних послуг, а також контактних аудиторій, що формують імідж компанії.

Перспективи розвитку туризму і його стратегічна спрямованість у процесі ініціації та реалізації туристичних проектів визначають методологію управління комунікаціями, згідно з якою мають ураховувати положення, визначені в державних і регіональних цільових програмах розвитку туристичної галузі.

Турбулентність зовнішнього середовища і пошук нових вражень туристами викликають щорічні зміни в напрямках туристичних потоків, а конкуренція, політична й економічна нестабільність потребують від проектної команди ідентифікації і прогнозування можливих валютних, інвестиційних, фінансових, виробничих та інших ризиків. Утім управління ризиками в проектах спрямовано не на подолання негативної дії чинників ззовні, а на своєчасне завершення проекту в рамках обмеженого бюджету і відповідної якості. Тому реагування на можливі ризики починається тільки за високої ймовірності їх настання і пов'язано з розробкою концепції управління ризиками. Така концепція має включати планування управління ризиками, ідентифікацію чинників ризику, визначення можливих джерел ризику і їх пріорітезацію, аналіз ризиків на основі якісних і кількісних методів, а також моніторинг і контроль ризиків протягом усього життєвого циклу проекту з адекватним реагуванням на них і швидким внесенням змін у проект для своєчасного досягнення його цілей.

Виявлення ризиків в усіх функціональних галузях проекту і реагування на них стає можливим тільки за ефективного об'єднання і координації всіх процесів,

за синхронізованого управління ними. Тому в основу проектування туристичної діяльності покладено використання інтегрованої сукупності управлінських методів і інструментів впливу на учасників проектів через формування особистої відповідальності туристичних операторів за безпеку і якість послуг, що пропонуватимуться на ринок, і виступають метою проектування. Управління інтеграцією проекту в туристичному бізнесі має бути спрямовано на концентрацію ресурсів і зусиль із планування і розробки турпродукту, складових частин його окремих послуг (готельних, ресторанных, екскурсійних, спортивних, екстремальних, культурних, рекламних, інформаційних і т.д.) й інфраструктури, що забезпечує на початковому етапі вирішення питань і проблем з координації робіт у ході виконання проекту.

Таким чином, проектний менеджмент у туризмі є складноорганізованою системою функціональних галузей, а його методологія полягає в послідовній і взаємопов'язаній реалізації функцій управління туристичною діяльністю шляхом використання методів, способів, прийомів і методик дослідження в туризмі.

Висновки.

1. Управління туристичними проектами потребує обліку особливостей туристичних послуг, які полягають у постійних коливаннях попиту, зміні якості у просторі та часі, невіддільності від джерела (дестинації), неможливості зберігання.

2. Правильно вибрані методи управління в туристичному проектуванні створюють можливості для отримання соціально-економічного синергетичного ефекту, який виявиться в успішному завершенні проекту, підвищенні конкурентоспроможності дестинації, де впроваджуватимуться результати туристичного проектування на практиці.

3. Науковою новизною дослідження стало визначення методології проектного менеджменту в туризмі, яка охоплює інтегровану систему функцій, методів, способів та інструментів планування й реалізації проектів, що враховує пріоритети розвитку туризму і ресурсно-сервісні можливості підприємств туристичної індустрії, спрямовані на визначення майбутніх потреб туристів під час їх подорожі ще до завершення проекту.

4. Використання сучасної методології управління в туристичному проектуванні й інтеграційно-глобалізаційні процеси в туризмі створюють умови для планового розвитку туристичної сфери діяльності шляхом прогнозування і моделювання її розвитку в Україні, що й визначає перспективи подальших досліджень.

Бібліографічні посилання

1. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» від 18 листоп. 2003 р. № 1282 [Текст] // Урядовий кур'єр. – 2003. – 25 листоп. – № 244. – С. 15–19.

2. Философский энциклопедический словарь [Текст] / гл. ред.: Л. Ф. Ильичёв [и др.]. – М.: Сов. энцикл., 1983. – 840 с.

3. Апатова, Н. В. Теория информационной экономики [Текст] / Н.В. Апатова. – Симферополь: «ЧП Бондаренко», 2005. – 336 с.

4. Новиков, А. М. Методология [Текст] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М.: Синтег, 2007. – 668 с.

5. Отенко, И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия [Текст]: монография / И. П. Отенко. – Х.: ХНЭУ, 2004. – 216 с.

6. Сафронова, А. А. Методология проектного управления инновационным развитием хозяйственных систем [Текст]: автореф. дис. д-ра экон. наук : 08.00.05 /

Сафронова Анастасія Анатольевна; [место защиты: Башкир. акад. гос. службы и управления]. – Уфа, 2009 – 39 с.

7. **Строилова, Э. В.** Проектный менеджмент и реинжиниринг [Текст] / Э.В. Строилова // *Фундамент. исслед.* – 2013. – № 4. – С. 1206–1210.

8. 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016. UNWTO presentation [Електронний ресурс]. – 18.01.2016. – Режим доступу: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2016_hq_jk.pdf. – Заголовок з екрана.

9. Проектный менеджмент [Текст]: учеб.консультац. курс. – М.:ГУ «МІВТ-Центр»; Лаборатория базовых знаний, 2007. – 287 с.

10. **Редько, В. Є.** Проектний підхід до управління розвитком туризму / В. Є. Редько // *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Сер. «Екон. науки»: наук. журн.* – Херсон, 2014. – №7. – С. 167–177.

11. ДСТУ «Системи управління якістю. Основні положення та словник» [Текст] / ISO 9000/2000, ІДТ. – К.: Держстандарт України, 2001. – 40 с.

12. **Денисенко, М. П.** Формування системи управління якістю послуг у сфері туризму [Текст] / М. П. Денисенко, Н. М. Терещенко // *Наук. пр. МАУП.* – 2014. – Вип. 1(40). – С. 134–138.

13. **Кудла, Н. Є.** Управління якістю в туризмі [Текст]: підручник / Н. Є. Кудла. – К.: Центр навч. літ., 2015. – 328 с.

14. **Мальцев, К. В.** Управление инвестиционными проектами [Электронный ресурс] / К. В. Мальцев. – Режим доступу: <http://www.promanager.narod.ru/>. – Загл. с екрана.

Bibliographic references

1. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro turyzm» vid 18 lystop. 2003 r. № 1282 // *Uriadovyi kur'ier.* – 2003. – 25 lystop. – № 244. – S. 15–19.

2. *Filosofskiy entsiklopedicheskiy slovar* / Gl. red.: L. F. Ilichëv i dr. – М.: Sov. entsikl., 1983. – 840 s.

3. Apatova, N. V. *Teoriya informatsionnoy ekonomiki* / N.V. Apatova. – Simferopol: «СНР Bondarenko», 2005. – 336 s.

4. Novikov, A. M. *Metodologiya* / A. M. Novikov, D. A. Novikov. – М.: Sinteg, 2007. – 668 s.

5. Otenko I.P. *Metodologicheskie osnovy upravleniya potentsialom predpriyatiya : monografiya* / I. P. Otenko. – Н.: HNEU, 2004. – 216 s.

6. Safronova, A. A. *Metodologiya proektnogo upravleniya innovatsionnyim razvitiem hozyaystvennykh sistem : avtoref. dis. d-ra ekon. nauk : 08.00.05* / Safronova Anastasiya Anatolevna; [место защиты: Bashkir. akad. gos. slujby i upravleniya]. – Ufa, 2009 – 39 s.

7. Stroilova, E. V. *Proektnyy menedjment i reinjining* / E.V. Stroilova // *Fundament. issled.* – 2013. – № 4. – S. 1206–1210.

8. 2015 International Tourism Results and Prospects for 2016. UNWTO presentation [Electronic resource]. – 18.01.2016. – Access mode: http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_fitur_2016_hq_jk.pdf.

9. *Proektnyy menedzhment : ucheb. konsultats. kurs.* – М.:HU «MIVT-Tsentr»; *Laboratoryia bazovykh znanyi*, 2007. – 287 s.

10. Redko, V. Ie. *Proektnyi pidkhid do upravlinnia rozvytkom turyzmu* / V. Ie. Redko // *Nauk. visn. Kherson. derzh. un-tu. ser. «Ekonomiczni nauky»: nauk.zhurnal.* – Kherson: Helvetyka, 2014. – №7. – S. 167–177.

11. ДСТУ «Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk» / ISO 9000/2000, IDT. – К.: Derzhstandart Ukrainy, 2001. – 40 s.

12. Denysenko, M. P. *Formuvannia systemy upravlinn yakistiu posluh u sferi turyzmu* / M. P. Denysenko, N. M. Tereshchenko // *Nauk. pr. MAUP.* – 2014. – Vyp. 1(40). – S. 134–138.

13. Kudla, N. Ie. *Upravlinnia yakistiu v turyzmi : pidruchnyk* / N. Ie. Kudla. – К.: Tsentr navch. lit., 2015. – 328 s.

14. Maltsev, K. V. *Upravlenie investitsionnyimi proektami* [Electronic resource] / K. V. Maltsev.– Access mode: <http://www.promanager.narod.ru/>.

Надійшла до редколегії 25.02.2016

В. А. Сливенко

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

НОВАЦІЇ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОКУРАТУРИ

Мета дослідження – аналіз ефективності процесів, пов'язаних з новаціями у сфері управління діяльністю прокуратури під час перебудови правоохоронної системи держави, вивчення важливих факторів переформатування та динаміка подальших змін відомства. Для досягнення мети використано комплекс методів: порівняльний, структурного аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

Проаналізовано процеси, пов'язані з перебудовою правоохоронних інститутів держави, уточнено правовий статус.

Показано напрями переформатування правоохоронних інститутів держави, новації в управлінні прокурорською діяльністю під час реформування правоохоронної сфери: формування нових принципів кадрової політики відомства (незалежний та прозорий конкурсний механізм призначення на вакантні посади), упорядкування системи мотивації, підвищення рівня незалежності у прийнятті рішень, позбавлення непритаманних функцій та підвищення дисциплінарної відповідальності працівників. Зазначено, що реформи у сфері управління відомства здійснено з урахуванням міжнародного досвіду та європейських стандартів правоохоронної діяльності.

Наукова новизна полягає в дослідженні новацій у сфері управління прокурорською діяльністю в період кардинального реформування суспільства: формування нових принципів кадрової політики відомства, незалежний та прозорий конкурсний механізм призначення на вакантні посади, упорядкування системи мотивації, удосконалення системи контролю, підвищення рівня незалежності працівників у прийнятті рішень, звільнення співробітників від неофіційного «тиску» керівництва, організація незалежних та демократичних органів прокурорського самоврядування – Ради прокурорів та кваліфікаційної комісії, позбавлення непритаманних функцій (загального нагляду за законністю) та підвищення дисциплінарної відповідальності.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що висновки можуть бути враховані в подальшому переформатуванні прокуратури в нову правоохоронну структуру, яка відповідатиме вимогам правової держави.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямку сприятимуть пошукам інноваційних шляхів розв'язання проблем реформування правоохоронної сфери нашої держави.

Ключові слова: прокуратура; новації; управління; реформування; правоохоронна сфера; кадрова політика; міжнародний досвід; європейські стандарти.

В. А. Сливенко

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

НОВАЦИИ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРОКУРАТУРЫ

Цель исследования – анализ эффективности процессов, связанных с инновациями в сфере управления деятельностью прокуратуры во время перестройки правоохранительной системы государства, изучение важных факторов реформирования и динамики дальнейших изменений ведомства. Для достижения цели использован комплекс методов: сравнительный, структурного анализа, синтеза, индукции и дедукции.

Показаны направления реформирования правоохранительных институтов государства, новации в управлении прокурорской деятельностью при реформировании правоохранительной сферы: формирование новых принципов кадровой политики ведомства (независимый и прозрачный конкурсный механизм назначения на вакантные должности),

упорядочение системы мотивации, повышение уровня независимости в принятии решений, лишение несвойственных функций и повышение дисциплинарной ответственности работников. Отмечено, что реформы в сфере управления ведомства осуществлены с учетом международного опыта и европейских стандартов правоохранительной деятельности.

Научная новизна заключается в исследовании новаций в сфере управления прокурорской деятельностью в период кардинального реформирования общества: формирование новых принципов кадровой политики ведомства, независимый и прозрачный конкурсный механизм назначения на вакантные должности, упорядочение системы мотивации, совершенствование системы контроля, повышение уровня независимости работников в принятии решений, освобождение сотрудников от неофициального «давления» руководства, организация независимых и демократических органов прокурорского самоуправления – Совета прокуроров и квалификационной комиссии, лишение несвойственных функций (общего надзора за законностью) и повышение дисциплинарной ответственности.

Практическое значение полученных результатов заключается в том, что выводы могут быть учтены в дальнейшем реформировании прокуратуры в новую правоохранительную структуру, которая будет отвечать требованиям правового государства.

Дальнейшие научные исследования в этом направлении будут способствовать поискам инновационных путей решения проблем реформирования правоохранительной сферы нашего государства.

Ключевые слова: прокуратура; новации; управление; реформирование; правоохранительная сфера; кадровая политика; международный опыт; европейские стандарты.

V. A. Slivenko

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

INNOVATIONS IN THE SPHERE OF ACTIVITIES OF THE PUBLIC PROSECUTOR SERVICE

The aim of the research is the analysis of efficiency of the processes associated with the innovations in the sphere of activity of the prosecution service during the reform of the law enforcement system of the state, the study of important factors of reformatting and dynamics in further changes in the system. To achieve the goal, we used a set of methods: comparative, of structural analysis, synthesis, induction and deduction.

The processes associated with the realignment of the law enforcement institutions of the state were analyzed with their legal status clarified.

The directions for reformatting of the law enforcement institutions of the state were identified, the innovations in the management of the law enforcement activity during the reform of law enforcement areas were illustrated: formation of new principles of personnel policy of the department (independent and transparent competitive mechanism of appointments to vacant positions), arranging the system of motivation, increasing the level of independence in decision making, getting rid of not inherent functions and improving the disciplinary liability of employees. It was noted that the reforms in the field of management of the law enforcement service were carried out with regard to international experience and the European standards of law enforcement.

The scientific novelty of the research lies in the review of innovations in the sphere of the law enforcement activity in the period of radical reform of the society: formation of new principles of personnel policy in the department, independent and transparent competitive mechanism of appointments to vacant positions, arrangement of system of motivation, improvement in monitoring systems, increase in the level of independence of employees in decision-making, freeing employees from the unofficial "pressure" by the leadership, organization of independent and democratic bodies of the law enforcement service – Council of prosecutors and qualification board, getting rid of not inherent functions (general supervision over the law) and increase in disciplinary responsibility.

Practical significance of the obtained results allows taking the conclusions into account in further reformatting of the prosecution service to a new law enforcement structure that meets the requirements of a legal state.

Further research in this direction will contribute to the search for innovative ways of solving the problems of the reform of law enforcement system of our state.

Keywords: public prosecutor's office, innovations, management, reform, law enforcement area, personnel policy, international experience, European standards.

Вступ. Згідно з Конституцією України, прокуратура – єдина система державних органів, що здійснює нагляд за точним виконанням законів. Виконання покладених на неї функцій і повноважень є окремий вид державної діяльності. За час незалежності нашої держави було декілька спроб реформування цього інституту, які так і не реалізувалися. Недостатньо було враховано особливості державного урядування й рівень розвитку громадянського суспільства. Питанням управління органами прокуратури присвячено праці відомих учених: Н. О. Рибалки, С. А. Кулинич, Є. М. Поповича, С. Н. Братановського, Ю. Є. Винокурова, А. Я. Сухарева та інших науковців. Однак новації управління прокурорською діяльністю в період проведення кардинальних реформ у суспільстві вивчено недостатньо.

Постановка завдання. Мета дослідження – аналіз ефективності процесів, пов'язаних з новаціями у сфері управління діяльністю прокуратури під час перебудови правоохоронної системи держави; вивчення важливих факторів переформатування та динаміки подальших змін відомства. Для досягнення мети використано комплекс методів: порівняльний, структурного аналізу, синтезу, індукції та дедукції.

У процесі підготовки та проведення дослідження використано такі інформаційні джерела: навчальні та наукові матеріали, нормативні документи, науково-популярні публікації, офіційна інформація в електронних базах даних мережі Internet.

Результати. Під управлінням розуміється багатогранний, свідомий та цілеспрямований процес впливу Генеральної Прокуратури і прокурорів вищого рівня відповідно до їх компетенції на підлеглих їм працівників з метою належно виконати завдання і функції відповідно до Закону України «Про прокуратуру» та іншого законодавства.

Роль управління в діяльності прокуратури двояка. З одного боку, управління створює нормальний процес організації державного звинувачення та представництва інтересів громадянина або держави в суді, прокурорського нагляду за додержанням законодавства оперативними підрозділами та виконання досудового слідства й інших функцій прокуратури. З іншого – управління покликане вдосконалювати реалізацію цих функцій, розробляти і впроваджувати в діяльність прокуратури рекомендації тактичного й методичного характеру, технологію і техніку оброблення інформації про стан законності та діяльності щодо її зміцнення, удосконалення правового регулювання організаційної структури органів прокуратури та їх апаратів. У цьому є регулююча роль управління [6, с. 72].

Істотно впливають на зміст і результати діяльності органів прокуратури керівні дії вищих структур. Це дії Генеральної прокуратури України та регіональних прокуратур щодо прийняття нормативних актів, обов'язкових для виконання всіма працівниками прокурорської системи. Цим зумовлено значущість і вимоги до якості прийнятих у прокуратурі нормативних актів загального характеру. Не менш важливими є обґрунтованість і актуальність управлінських впливів прокурорів вищих рівнів, а також доручень інших компетентних органів (Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Президента). До таких дій зараховують: конкретні завдання (наглядові перевірки, узагальнення досвіду роботи); інформаційні листи про позитивний досвід роботи або про її недоліки в певних прокуратурах і вказівки іншим прокуратурам [10, с. 88]. Ціна управлінських рішень в органах прокуратури може бути високою: вона або приводить до позитивних

зрушень у стані законності, або спричиняє значні витрати сил і засобів без видимих результатів.

Метою управління в органах прокуратури є задоволення прав та законних інтересів громадян або держави. Управлінські відносини, що виникли за ініціативою прокуратури, зумовлені виконанням обов'язків або впливають із доручень інших органів чи посадових осіб. До того ж регулювання цих відносин має особливу цінність щодо захисту прав та законних інтересів особи [9, с. 213]. Отже, зрозуміло, якщо особа сама звертається до органів прокуратури, вона, звичайно, сподівається на прийняття певного рішення. А якщо управлінські відносини починаються з ініціативи органу прокуратури, то прийняте рішення ґрунтується на фактах, здобутих саме прокуратурою, у цьому разі вплив на прийняття рішення потерпілою особою обмежений.

Розглядаючи завдання управління органами прокуратури, слід зазначити, що вони впливають із актуальності ситуації взаємовідносин між прокуратурою та іншими суб'єктами соціально-політичного процесу і полягають у підвищенні статусу прокуратури. До завдань управління органами прокуратури належать:

- підвищення прозорості діяльності прокуратури, доведення до громадськості інформації про соціальне призначення, правовий статус та умови діяльності прокуратури;
- залучення широких верств населення до обговорення шляхів реформування органів прокуратури, напрямків розв'язання актуальних проблем, що виникають під час виконання співробітниками покладених на них повноважень;
- прогнозування випадків виникнення соціальної напруженості в окремих соціальних верствах та вжиття заходів щодо їх запобігання;
- підвищення кваліфікації працівників органів прокуратури, насамперед оволодіння ними навичками якісного та ефективного спілкування;
- повне переформатування відомчої нормативно-правової бази;
- організація постійного моніторингу стану громадської думки щодо діяльності органів прокуратури [5].

Новації у сфері управління. Питанням підвищення ефективності роботи прокуратури завжди приділялося багато уваги. Так, останню спробу реформувати інститут прокуратури розпочато ще в 2013 р. Тоді законопроект навіть схвалила Венеціанська комісія, але його відхилили в комітетах Верховної Ради. Нарешті 02.07.2015 р. набрав чинності новий Закон України «Про прокуратуру» (далі – Закон) № 3541, підготовлений комітетом Верховної Ради із законодавчого забезпечення правоохоронної діяльності [4]. Закон експерти оцінили як прогресивний, оскільки він значною мірою враховує рекомендації міжнародних спостерігачів та експертні висновки до минулих проектів за останні декілька років.

Розглянемо новації у сфері управління діяльністю прокуратури детальніше.

1. Оптимізація структури відомства. Заплановано повне переформатування системи прокуратури: замість 639 діючих районних, міських та міжрайонних прокуратур буде створено 178 місцевих прокуратур. Тобто одна місцева прокуратура діятиме на території 6–7 районів [3]. В умовах суттєвого скорочення функцій прокуратури така новація цілком виправдана.

2. Позбавлення неприбуткових функцій. По-перше, втрата функції загального нагляду. Згідно із Законом прокуратуру позбавлено багатьох функцій. Зокрема, відповідно до реформи зі скорочення кількості контролюючих органів прокуратура втрачає функцію загального нагляду. Ця функція – спадщина СРСР, коли існував лише державний сектор, а прокурор та інші контролюючі органи мали безмежні повноваження й перевіряли будь-які установи. До останнього часу співробітники прокуратур у багатьох випадках перевищували владні повноваження та занадто часто перевіряли діяльність саме приватних підприємств на відповідність їх діяльності законодавству. Багато науковців вважають, що такий «контрольний контроль» по суті дублював повноваження інших контролюючих органів, як, наприклад, податкова інспекція [1, с. 12; 2, с. 116; 7, с. 251]. Більше того, такі дублюючі функції потребували значного збільшення одиниць прокурорського штату, яким було потрібно платити зарплату, що додатково навантажувало бюджет України на сотні мільйонів гривень.

По-друге, виконання наглядової функції тільки в рамках кримінального провадження. За новим законопроектом наглядову функцію виконуватиме прокуратура тільки у формі представництва в суді інтересів неповнолітніх і недієздатних осіб або у формі представництва інтересів держави в суді, якщо захист цих інтересів не здійснює або неналежно здійснює орган державної влади чи орган місцевого самоврядування.

Водночас зазначимо, за прокурорами залишаються лише функції щодо підтримання державного звинувачення у кримінальних провадженнях, нагляд за законністю діяльності органів досудового слідства, дізнання та органів, які проводять оперативно-розшукову діяльність, а також за законністю діяльності у процесі виконання судових рішень у кримінальних провадженнях та застосування інших заходів примусового характеру, що обмежують особисту свободу громадян [4].

Важливо наголосити, що деякі науковці негативно ставляться до цього аспекту нової реформи. Вони вважають, що новий Закон «Про прокуратуру», який скасовує загальнонаглядову функцію прокуратури, в подальшому може викликати суттєві негативні наслідки, оскільки в Україні немає іншого універсального контролюючого органу. До того ж вони посилаються на європейський досвід, де прокуратура не має наглядової функції, адже там, на відміну від України, є інші універсальні контролюючі органи [8].

У цьому контексті головне те, що нещодавно Координаційний центр з упровадження економічних реформ при Президентові України спільно з Кабінетом Міністрів розпочали реалізацію нового етапу реформи, який передбачає подальше скорочення структури контролюючих органів. До 2015 р. в Україні існувало 75 контрольно-наглядових органів, які дублювали функції один одного, чим зменшували ефективність своєї праці. За реформою останні мають зменшитися до 27 [1].

На думку автора, гострого дефіциту контролюючих інститутів в Україні немає, а тому виключення загального нагляду з переліку функцій прокуратури не погіршить стан правоохоронної системи.

3. Новації у принципах кадрової політики. По-перше, чітка визначеність загальної чисельності працівників органів прокуратури. Нині це 15 000 осіб, у подальшому передбачають поступове зменшення кількості прокурорів до 10 000 осіб на 1 січня 2018 р. [4]. На думку автора, недоліком Закону є те, що він не містить норму щодо максимальної чисельності співробітників центрального апарату Генеральної Прокуратури та регіональних підрозділів відомства.

По-друге, нові засади кадрового відбору. Важливу роль відіграватиме прозорий конкурсний відбір майбутніх працівників прокуратури, з відкритим оголошенням інформації про вакансії, рейтинг кандидатів та підсумки проведення анонімних та надійно зашифрованих тестових іспитів. Важливою стала новація конкурсного і прозорого переведення прокурорів з однієї прокуратури в іншу.

По-третє, зміна статусу посади Генерального Прокурора України на адміністративну [10, с. 90]. Тобто якщо брати до уваги «букву» Закону, то звільнення Генерального Прокурора з адміністративної посади або припинення повноважень не припиняє його діяльності як прокурора.

4. Важливою новацією в принципах прийняття рішень стало суттєве підвищення ступеня незалежності співробітників (або зменшення впливу керівництва). За новим Законом прокурори звільняються від неофіційного «тиску» керівництва, відтепер жодних усних доручень, «прохань», «телефонних доручень» прокурорів вищого рівня працівник виконувати не зобов'язаний до отримання письмових указівок. У новому Законі міститься норма, за якою прокурор не зобов'язаний виконувати накази і вказівки прокурора вищого рівня, що викликають у нього сумнів у законності, а також явно злочинні розпорядження або вказівки [3].

5. Новації в системі контролю. Це нововведення стосується організації таких органів прокурорського самоврядування, як Рада прокурорів та кваліфікаційна комісія. Якщо в дорученнях керівника вищого рівня прокурор убачає незаконність, то він має право звернутися за захистом в органи прокурорського самоврядування – Раду прокурорів або до окремої кваліфікаційно-дисциплінарної комісії. Організація таких органів, незалежних від Генеральної Прокуратури, – це інновація Закону. Згідно з планами ці органи самоврядування працюватимуть у тісній взаємодії.

До функцій Ради прокурорів належать: рекомендації призначення і звільнення прокурорів з адміністративних посад; захист прокурорів від незаконного впливу, зокрема з боку керівного складу. До функцій кваліфікаційно-дисциплінарної комісії прокурорів належать: відбір кандидатів на посаду прокурора; участь у переведенні прокурорів з одного органу прокуратури до іншого; розгляд скарг; розгляд заяв про дисциплінарний проступок співробітника і дисциплінарне провадження [4].

Слід зауважити, що за Законом передбачено мінімізацію впливу Генеральної Прокуратури та високопосадовців держави на діяльність Ради прокурорів і кваліфікаційно-дисциплінарної комісії. Обидва органи обирають шляхом таємного голосування на Всеукраїнській конференції працівників прокуратури, утім представники Генеральної Прокуратури на конференції становлять абсолютну меншість.

Важливо, що до Ради прокурорів входять 13 членів, серед яких по два представники від Генеральної Прокуратури та юридичних ВНЗ. До кваліфікаційно-дисциплінарної комісії належать п'ять прокурорів, два представники від ВНЗ, один адвокат, три представники від омбудсмена та члени правозахисних громадських організацій. Для членів Комісії встановлено такі обмеження: вони не мають бути народними депутатами України, працівниками силових структур, судьями або прокурорами, які займають адміністративні посади [5].

6. Новації в системі мотивації працівників. По-перше, чітко визначений розмір зарплат та премій. Так, у 2015 р. мінімальний оклад рядового працівника прокуратури дорівнював 10 мінімальним заробітним платам (12 180 грн), а з 2017 р. він становитиме 12 мінімальних заробітних плат (14 616 грн). Також установлено фіксовані доплати за вислугу років та адміністративну посаду. Крім цього, визначено розміри премій та матеріальної допомоги, що також є важливий інструмент мотивації підлеглих [8].

По-друге, значне підвищення ступеня відповідальності працівників за дисциплінарні проступки. Так, за розд. VI Закону конкретно визначено підстави для притягнення прокурора до дисциплінарної відповідальності та вміщено визначення самого поняття «дисциплінарне провадження».

Висновки. Таким чином, гуманізація суспільних відносин, активізація процесів євроінтеграції, удосконалення законодавства в напрямку посилення демократизації суспільства потребують прискорення перебудови структури та уточнення функцій системи прокурорського нагляду, визначення шляхів і напрямків покращання їх діяльності.

Наукова новизна розвідки полягає в дослідженні новацій у сфері управління прокурорською діяльністю в період кардинального реформування суспільства: формування нових принципів кадрової політики відомства (незалежний та прозорий конкурсний механізм посідання вакантних посад), упорядкування системи мотивації, удосконалення системи контролю, підвищення рівня незалежності у прийнятті рішень, позбавлення непритаманних функцій та підвищення дисциплінарної відповідальності. Підсумовуючи, зазначимо, що реформи у сфері управління відомства здійснено з урахуванням міжнародного досвіду та європейських стандартів правоохоронної діяльності.

Практичне значення отриманих результатів дослідження в тому, що висновки можуть бути враховані в подальшому реформатуванні «карального недремного ока» в нову правоохоронну структуру, яка відповідатиме вимогам правової держави.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямку сприятимуть пошукам інноваційних шляхів розв'язання проблем реформування правоохоронної сфери нашої держави.

Бібліографічні посилання

1. **Slivenko, V. A.** Problems of reforming the law enforcement system of the state: an innovative method of motivation of staff [Текст] / V. A. Slivenko, A. V. Slivenko // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Т. 23, вип. 5. – С.10–16.

2. **Братановский, С. Н.** Правовая организация управления в органах прокуратуры [Текст]: монография / С. Н. Братановский. – М.: Директ, 2012. – 189 с.

3. Прозорість в діяльності прокуратури [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua/news/.html> (дата звернення 22.02.2016 р.). – Заголовок з екрана.

4. Закон України «Про прокуратуру» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1697-18> (дата звернення 24.02.2016 р.). – Заголовок з екрана.

5. Конституційні функції прокуратури. Офіційний сайт Генеральної прокуратури України [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.gp.gov.ua/ua/task_funct_gpu.html (дата звернення 24.02.2016 р.). – Заголовок з екрана.

6. **Кулинич, С. А.** Управлінські процедури в діяльності органів прокуратури [Текст]: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07 – адміністративне право / Кулинич С. А.; ХНУВС. – Х., 2007. – 20 с.

7. **Попович, Є. М.** Управління органами прокуратури України: організаційно-правові проблеми [Текст]: дис. ... д-ра юрид. наук. Спец. 12.00.07. – адміністративне право / Попович Є. М. – Х. : ХНУВС, 2010. – 387 с.

8. Посол ЄС про зміни до Закону «Про прокуратуру» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/02/17/7099300/?attempt=1> (дата звернення 25.02.2016 р.). – Заголовок з екрана.

9. **Рибалка, Н. О.** Мета, завдання та функції управління органами прокуратури України [Текст] / Н. О. Рибалка // Зовнішня торгівля: право, економіка, фінанси. – К., 2013. – № 2. – С. 211–215.

10. **Сливенко, В. А.** Інновації у стратегічному управлінні в правоохоронній сфері у період реформування [Текст] / В. А. Сливенко, О. В. Сливенко // Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Т. 23, вип. 4. – С. 85–92.

Bibliographic references

1. Slivenko, V. A. Problems of reforming the law enforcement system of the state: an innovative method of motivation of staff / V. A. Slivenko, A. V. Slivenko // Visnik Dnipropetrovskogo universitetu. Seria: Menedzment innovacij. – 2015. – T. 23, vyp. 5. – S.10–16.

2. Bratanovskiy, S. N. Pravovaia orhanyzatsiya upravleniya v orhanakh prokuratury : monografya / S. N. Bratanovskiy. – M.: Dyrekt, 2012. – 189 s.

3. Prozorist v diialnosti prokuratury [Electronic resource]. – Access mode: <http://rada.gov.ua/news/.html> (data zvernennia 22.02.2016 r.).

4. Zakon Ukrainy «Pro prokuraturu» [Electronic resource]. – Access mode: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1697-18> (data zvernennia 24.02.2016 r.).

5. Konstytutsiini funktsii prokuratury. Ofitsiyni sait Heneralnoi prokuratury Ukrainy [Electronic resource]. – Access mode: http://www.gp.gov.ua/ua/task_funct_gpu.html (data zvernennia 24.02.2016).

6. Kulynych, S. A. Upravlinski protsedury v diialnosti orhaniv prokuratury: avtoref. dys. ... kand. yuryd. nauk: 12.00.07 – administratyvne pravo / Kulynych S. A.; KhNUVS. – Kh., 2007. – 20 s.

7. Popovych, Ie. M. Upravlinnia orhanamy prokuratury Ukrainy: orhanizatsiino-pravovi problemy : dys. ... d-ra yuryd. nauk. Spets. 12.00.07. – administratyvne pravo / Popovych Ie. M. – Kh. : KhNUVS, 2010. – 387 s.

8. Posol YeS pro zminy do Zakonu «Pro prokuraturu» [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.pravda.com.ua/news/2016/02/17/7099300/?attempt=1> (data zvernennia 25.02.2016 r.).

9. Rybalka, N. O. Meta, zavdannia ta funktsii upravlinnia orhanamy prokuratury Ukrainy / N. O. Rybalka // Zovnishnia torhivlia: pravo, ekonomika, finansy. – K., 2013. – № 2. – S. 211–215.

10. Slyvenko, V. A. Innovatsii u stratehichnomu upravlinni v pravookhoronni sferi u period reformuvannia / V. A. Slyvenko, O. V. Slyvenko // Visnyk Dnipropetrovskogo universytetu. Seria: Menedzment innovacij. – 2015. – T. 23, vyp. 4. – S. 85–92.

Надійшла до редколегії 10.03.2016

В. И. Шишко^{*}, А. И. Головач^{}***^{*} Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, Гродно, Беларусь**^{**} Рекламное агентство ОДО «Студия Рекламы», Гродно, Беларусь*

К ВОПРОСУ ПРОДВИЖЕНИЯ УСЛУГ УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

Благодаря развитию технологий, в частности интернет-технологий, появляются новые возможности продвижения товаров и услуг через соответствующие каналы коммуникаций, такие как сайты, социальные сети, каталоги, различные агрегаторы, приложения и т.д. Разрабатываются и постоянно модифицируются методы и приемы работы с новыми каналами коммуникаций. В условиях возрастания конкуренции на рынке товаров и услуг, особенно среди учреждений высшего образования, такой метод маркетинга, как продвижение услуг с помощью интернет-коммуникаций, становится как никогда актуальным и приносящим значительный экономический эффект от применения.

Цель написания данной статьи – предоставление по результатам исследования 1) характеристики образовательных услуг, в их составе дополнительных образовательных услуг, и необразовательных услуг учреждения высшего образования; 2) разработанного комплекса маркетинга для их продвижения в сети Интернет. В процессе исследования применены методы системного и сравнительного анализа, обобщения и систематизации.

Рассмотрены особенности образовательной услуги. Исследован спектр услуг учреждений высшего образования, выявлены основные способы продвижения этих услуг, оценена эффективность инструментов продвижения в сети Интернет. В ходе исследования выявлено, что основные образовательные услуги учреждения высшего образования продвигают в Интернете посредством сайтов и страниц в социальных сетях.

Нами установлено, что учреждения образования могут оказывать и широкий спектр дополнительных услуг образования и необразовательных услуг. Доказано, что данные услуги учреждения высшего образования никто не продвигает. На основании вышесказанного нами разработан проект по созданию отдельного сайта с дополнительными услугами учреждения высшего образования Гродненский государственный университет имени Янки Купалы и алгоритм продвижения дополнительных услуг университета в сети Интернет.

Научная новизна проведенного исследования заключается в предложении изучать, разделять и развивать дополнительные услуги учреждения образования на основе применения разработанного нами комплексного алгоритма продвижения дополнительных услуг в сети Интернет посредством сайта.

Практическое значение проведенного исследования заключается в возможности применения предложенного в работе алгоритма продвижения услуг не только учреждениями высшего образования, но и другими учреждениями, предоставляющими комплекс основных и дополнительных услуг. Подтверждением практической значимости исследования является внедрение его результатов в производственный процесс отдела маркетинга и рекламы Гродненского государственного университета имени Янки Купалы (Беларусь).

Перспективной темой для дальнейших научных исследований является изучение эффективности работы сайта market.grsu.by, методов его продвижения, изучение экономической эффективности проекта создания сайта с дополнительными услугами учреждения высшего образования Гродненский государственный университет имени Янки Купалы.

Ключевые слова: образовательные услуги; необразовательные услуги; продвижение; продвижение в Интернете; маркетинг образовательных услуг; Интернет; социальные сети.

В. Й. Шишко*, О. І. Головач**

** Гродненський державний університет імені Янки Купали, Гродно, Білорусь*

*** Рекламне агентство ТДВ «Студія Реклами», Гродно, Білорусь*

ДО ПИТАННЯ ПРОСУВАННЯ ПОСЛУГ УСТАНОВИ ВИЩОЇ ОСВІТИ В МЕРЕЖІ ІНТЕРНЕТ

Завдяки розвитку технологій, зокрема інтернет-технологій, з'являються нові можливості просування товарів і послуг через відповідні канали комунікацій, такі як сайти, соціальні мережі, каталоги, різні агрегатори, додатки і т.д. Розробляються і постійно модифікуються методи і прийоми роботи з новими каналами комунікації. В умови зростання конкуренції на ринку товарів і послуг, особливо серед установ вищої освіти, такий метод маркетингу, як просування послуг за допомогою інтернет-комунікацій стає як ніколи актуальним і дає значний економічний ефект від застосування.

Мета написання даної статті – подання за результатами дослідження 1) характеристики освітніх послуг, у їх складі додаткових освітніх послуг, і неосвітніх послуг установ вищої освіти; 2) розробленого комплексу маркетингу для їх просування в мережі Інтернет. У процесі дослідження застосовано методи системного і порівняльного аналізу, узагальнення та систематизації.

Розглянуто особливості освітньої послуги. Досліджено спектр послуг установ вищої освіти, виявлено основні способи просування даних послуг, оцінено ефективність інструментів просування в мережі Інтернет. У ході дослідження було встановлено, що основні освітні послуги установи вищої освіти просувають в Інтернеті за допомогою сайтів і сторінок у соціальних мережах.

Також автори встановили, що установи освіти мають можливість надавати і широкий спектр додаткових освітніх і неосвітніх послуг. Доведено, що дані послуги ніхто не просуває. На підставі вищевикладеного нами розроблений проект зі створення окремого сайту з додатковими послугами установи вищої освіти Гродненський державний університет імені Янки Купали і алгоритм просування додаткових послуг університету в мережі Інтернет.

Наукова новизна проведеного дослідження полягає в пропозиції вивчати, розділяти і розвивати додаткові послуги установи освіти на основі застосування розробленого нами комплексного алгоритму просування додаткових послуг в мережі Інтернет за допомогою сайту.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в можливості застосування запропонованого в роботі алгоритму просування послуг не тільки установами вищої освіти, а й іншими установами, які надають комплекс основних і додаткових послуг. Підтвердженням практичної значущості дослідження є впровадження його результатів у виробничий процес відділу маркетингу і реклами Гродненського державного університету імені Янки Купали (Білорусь).

Перспективою темою для подальших наукових досліджень є вивчення ефективності роботи сайту market.grsu.by, методів його просування, вивчення економічної ефективності проекту створення сайту з додатковими послугами установи вищої освіти Гродненський державний університет імені Янки Купали.

Ключові слова: освітні послуги; неосвітні послуги; просування; просування в Інтернеті; маркетинг освітніх послуг; Інтернет; соціальні мережі.

V. I. Szyszko, A. I. Golovach

** Yanka Kupala State University of Grodno, Belarus*

*** Advertising agency Additional Liability Company "Advertising Studio", Grodno, Belarus*

THE QUESTION OF PROMOTION OF INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION ON THE INTERNET

Due to the development of technologies, particularly internet technologies, there appear new opportunities to promote products and services through appropriate channels of communication, such as websites, social networks, databases, various aggregators, applications, etc. The methods and tools of work with new channels of communication are designed and updated on a regular basis. Under

conditions of growing competition in the market of goods and services, particularly among institutions of higher education, such marketing method as the promotion of services through internet channels becomes ever more relevant and leads to considerable economic effect when applied.

The purpose of writing this article is to provide, based on the results of the study: 1) characteristics of educational services, additional educational services as their integral part as well as non-educational services of the institutions of higher education; 2) designed marketing mix for their promotion on the internet. During the study we applied the methods of system and comparative analysis, generalization and systematization.

The features of educational services were considered. The range of services of the institutions of higher education was researched and the main ways to promote these services were identified, the efficiency of promotion tools on the internet was assessed. It was found during the study that the main educational services are promoted on the internet by the institutions of higher education by using websites and social networks pages.

The authors also found that educational institutions have a capacity to provide a wide range of additional educational and non-educational services. It is proven that these services are not currently promoted by anyone. Based on the above, we designed a project of developing a separate website with additional services of the institution of higher education of Grodno State University named after Yanka Kupala and the algorithm of promotion of additional services of the University on the internet.

The scientific novelty of the conducted research is in the proposal to study, share and develop additional services of an educational institution based on the use of the algorithm, designed by the authors, of promotion of additional services on the internet through the website.

Practical significance of the performed research is in the possibility of applying the proposed algorithm to promote the services not only by the institutions of higher education, but other institutions that provide a range of essential and additional services. The confirmation of the practical significance of the study is the implementation of its results into the practical activities of the marketing and advertising department of Grodno State University named after Yanka Kupala (Belarus).

Promising subject for further scientific research is to explore the efficiency of the website www.market.grsu.by and the methods of its promotion, to study economic efficiency of the project of launching the website with additional services by the institution of higher education of Grodno State University named after Yanka Kupala.

Keywords: educational services; non-educational services; promotion; internet promotion; marketing of educational services; Internet; social networks.

Введение. Благодаря развитию технологий, в частности интернет-технологий, появляются новые каналы коммуникаций, такие как сайты, социальные сети, каталоги, различные агрегаторы, приложения и т.д. Соответственно разрабатываются и постоянно модифицируются методы и приёмы работы с новыми каналами коммуникаций. В условиях возрастания конкуренции на рынке товаров и услуг, особенно среди учреждений высшего образования, такой метод маркетинга, как продвижение услуг с помощью интернет-коммуникаций, становится как никогда актуальным и приносящим значительный экономический эффект от применения. В связи с этим возникает необходимость в изучении новых каналов коммуникации, методов работы с ними и постоянного совершенствования работы организаций по продвижению в сети Интернет.

Проблеме маркетинга услуг посвящено множество трудов как зарубежных, так и отечественных учёных и практиков, таких как Ф. Котлер, Г. Беквит, О. Романенкова, И. Синяева и многие другие. Конкретно маркетингу образовательных услуг посвящено много работ отечественных учёных и практиков. Так, А. Панкрухин – один из первых российских учёных, который обратил внимание на природу образовательной услуги и особенности её маркетинга, А. Тузова – исследовала образовательную услугу как отдельную категорию услуг со специфическим набором свойств. А. Вифлеемский предложил концепцию маркетинга вуза.

В тоже время выявлено, что учреждения высшего образования продвигают только услуги высшего образования, оставляя без внимания другие уже оказываемые или потенциально возможные для оказания услуги. Поле научных исследований сфокусировано на маркетинге именно услуг высшего образования. Однако в связи с растущей конкуренцией в сфере высшего образования вопросы оказания дополнительных образовательных и необразовательных услуг, а также их продвижения приобретают наибольшую актуальность. Нерешённой частью проблемы в этой сфере является отсутствие действенных комплексных методов продвижения образовательных услуг в сети Интернет, что связано в первую очередь с совершенствованием технологий и методов коммуникации в данной среде. Поэтому необходима разработка комплекса базовых рекомендаций по продвижению услуг учреждений образования.

Постановка задачи. Цель написания данной статьи – предоставление по результатам исследования 1) характеристики образовательных услуг, в их составе дополнительных образовательных услуг, и необразовательных услуг учреждения высшего образования; 2) разработанного комплекса маркетинга для их продвижения в сети Интернет. Исследование проведено с применением методов системного и сравнительного анализа, обобщения и систематизации работы по продвижению в социальных сетях университетов Республики Беларусь (БГУ, Минск; ГрГУ, Гродно) и Российской Федерации (РГПУ, ВШЭ, Санкт-Петербург), а также анализа необразовательных услуг университетов Республики Беларусь.

Результаты. Результаты проведённых нами исследований показали, что в современных конкурентных условиях на рынке образовательных услуг возникает необходимость в применении адекватных и эффективных маркетинговых инструментов и технологий, которые способны повысить уровень конкурентоспособности учреждений высшего образования в сфере оказания платных образовательных и необразовательных услуг.

Известно, что основным продуктом учреждений высшего образования является образовательная услуга (высшее образование, магистратура, аспирантура, переподготовка специалистов, повышение квалификации, подготовительные курсы и др.), которая в основном рассматривается исследователями как экономическая и социальная категория. Она представляет собой действие или деятельность, в процессе которой одно лицо (исполнитель, поставщик, продавец услуги) передаёт другому лицу (заказчику, покупателю, потребителю услуги) комплекс информации и знаний, нацеленный на развитие личности, духовный и интеллектуальный рост, овладение профессиональными умениями и навыками, приобщение к мировому опыту, воплощённому в определённых научных, культурных и духовных идеях, концепциях и открытиях, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо [1, с. 21; 2, с. 5–6; 3, с. 2; 4, с. 39].

Образовательная услуга имеет определённые характеристики, присущие как услугам в целом (неосвязаемость, неотделимость от источника, невозможность хранения и передачи, непостоянство качества) [5; 6, с.18-19], так и некоторые специфические особенности, присущие только образовательным услугам (растянутость потребления услуги во времени, несовпадение объёмов и качества оказания и потребления услуги, принципиальная возможность передачи полученных знаний, умений и навыков без их утраты самим потребителем,

активная его роль, асимметричность информации образовательного учреждения и потребителя при формировании образовательного продукта) [7, с. 79].

В этой связи правомерно сделать вывод о том, что образование является специфической сферой общественной жизни, кроме того, образовательная услуга отличается от других услуг, что накладывает определённые особенности в рамках применения маркетинговых коммуникаций. Целевая аудитория в данном контексте в основном состоит из абитуриентов, студентов, выпускников, а значит, находится во внутренней среде учебного заведения.

Анализ показал, что кроме вышеперечисленной группы услуг, учреждения высшего образования оказывают широкий спектр других, косвенно связанных с образованием (так называемые услуги дополнительного образования), и необразовательные услуги, к которым можно отнести: услуги по реализации программ дополнительного образования детей и молодёжи; услуги по реализации программ дополнительного образования взрослых; туристические услуги; физкультурно-оздоровительные услуги; медицинские услуги; организационные и консалтинговые услуги; прочие услуги.

В данной ситуации целевая аудитория становится шире и выходит, в том числе, во внешнюю среду университетов, при этом разделяясь на сферы B2B (услуги для бизнеса) и B2C (услуги для потребителей).

Услуги, относящиеся непосредственно к высшему образованию, а именно высшее образование, магистратура, аспирантура, повышение квалификации, переподготовка, подготовительные курсы при поступлении, подразумевают под собой в качестве целевой аудитории в первую очередь абитуриентов, студентов, выпускников, т.е. аудиторию из внутренней и внешней сред университета.

Услуги, относящиеся к дополнительным услугам учреждений образования, имеют более широкую целевую аудиторию, их потенциально могут потреблять все целевые аудитории университета.

На сегодняшний день, во время повышенной конкуренции на рынке, в том числе и рынке образовательных услуг, как никогда следует обращаться к маркетинговым технологиям для повышения конкурентоспособности того или иного учреждения образования и всего спектра его услуг.

Работа в соцсетях, связанная с маркетингом, продвижением или Public Relations (связи с общественностью), предполагает создание сообщества (бренд-платформы) и организацию в нем живого общения представителей целевой аудитории бренда. Также через эту бренд-платформу будет осуществляться деятельность по позиционированию, продвижению и т.д. организации в той или иной социальной сети [8].

С развитием и распространением интернет-технологий, вхождением в жизнь обывателя таких явлений, как Интернет и социальные сети, классический маркетинг выходит за рамки своей обычной среды существования. Новая коммуникационная среда социальных сетей и интернета для специалистов по маркетингу открыла совершенно новые инструменты для работы с целевыми аудиториями. На данный момент социальные сети являются одним из основных инструментов специалистов по маркетингу.

Маркетинг как научная область характеризуется наличием богатого выбора теоретических концепций и методик, помогающих маркетологам принимать решения. На сегодняшний день существует много маркетинговых способов

продвиження товаров и услуг в Интернете. Основными можно считать инструменты, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Инструменты и методы продвижения в сети Интернет [9]

Инструмент	Описание	Эффективность
Создание сайта	Неограниченное количество веб-страниц, объединённых единой темой, фирменным стилем	Важный инструмент в интернет-маркетинге, при правильной работе может обеспечить широкий охват целевой аудитории
SEO	Поисковая оптимизация или оптимизация под поисковые машины для дальнейшего продвижения сайта в поисковиках	Эффективный инструмент для продвижения сайта
Создание аккаунтов в социальных сетях	Создание персональной страницы бренда в социальной сети	Привлечение дополнительного трафика на сайт, создание сообщества бренда, быстрое распространение информации и новостей о бренде
Баннерная реклама	Разновидность интернет-рекламы, представлена графическим изображением рекламного характера (обычно баннеры размещают на целевых порталах в Интернете с целью привлечения целевых посетителей на собственный интернет-ресурс)	В настоящее время данный инструмент теряет свою эффективность
Размещение в специализированных каталогах	Создание профилей бренда на специальных площадках-каталогах с целью продвижения бренда, сайта, аккаунта в социальной сети	Привлечение дополнительного трафика на сайт, компонент SEO
Таргетированная реклама	Разновидность интернет-рекламы, рекламные объявления демонстрируются только пользователям, отобранным по некоторому критерию(ям) (пол, возраст, место нахождения и т.д.), назначенному рекламодателем	Один из простых и эффективных методов продвижения и рекламы в социальных сетях
Контекстная реклама	Разновидность интернет-рекламы, рекламное объявление отбирается для конкретного пользователя на основании его поисковых запросов	Эффективность этого инструмента в настоящее время спорна, т.к. многие пользователи блокируют нежелательную рекламу специальными приложениями
Мобильные приложения	Специально разработанное программное обеспечение для работы через мобильное устройство /коммуникатор	Важный атрибут любого сайта

Известно, что при продвижении необязательно применять все доступные методы, их стоит отбирать, исходя из целевой аудитории, а также показателей эффективности, затрат и т.д.

Как показывает практика, университеты в своей работе по продвижению применяют в основном такие методы, как создание сайтов, аккаунтов в социальных сетях и размещение информации в каталогах. Наиболее трудоёмкими, но в тоже время эффективными, по праву, следует считать создание сайтов, а размещение же в социальных сетях – поддерживающий метод продвижения.

В связи с этим рассмотрим типологию сайтов. Программисты предлагают следующую их классификацию [10]:

1) интернет-представительства (сайты-визитки; корпоративные сайты; интернет-витрины; промо-сайты);

2) информационные ресурсы (тематические сайты; интернет-порталы; блоги; каталоги сайтов);

3) веб-сервисы (поисковые системы; почтовые системы; интернет-форумы; фото-, видео-, аудио- хостинги; доски объявлений; социальные сети).

Для исследования сайтов и аккаунтов в социальных сетях нами были выбраны учреждения образования: РГПУ, ВШЭ, БГУ, ГрГУ. Эти университеты отобраны по следующим причинам: РГПУ – один из первых университетов, применивший маркетинговые технологии в работе с целевыми аудиториями; ВШЭ – один из ведущих университетов Российской Федерации, кроме того, он занимает первое место по качеству работы с целевыми аудиториями в социальных медиа; БГУ – ведущее учреждение образования в Республике Беларусь; ГрГУ – ведущее региональное учреждение образования в стране.

Для анализа дизайна сайтов, в т.ч. учреждений образования, специалисты предлагают ряд критериев: присутствие на главной странице логотипа; наличие меню и его состава; ссылки на внутренние разделы (информационные блоки); наличие контактных данных (доступность); форма обратной связи; наличие поиска по сайту и качество работы поисковой системы сайта; наличие сквозного меню; количество и качество изображений на сайте (не перегружают ли они страницу и т.д.); не осложнено ли восприятие информации посредством цветового решения, шрифтов; наличие приветственных форм на сайте.

Проведённый нами по перечисленным критериям анализ показал, что исследованные сайты организаций в целом соответствуют основным требованиям к дизайну. Некоторые недостатки в оформлении из-за дизайнерских недоработок есть у сайта ГрГУ: перегруженность сайта графическими материалами; отсутствие «воздуха» (между изображениями слишком мало свободного пространства); в оформлении сайта используется слишком много цветов; дублирование информации; использование слишком светлого цвета для текста, что затрудняет его прочтение. Возможно, это связано с тем, что сайты образовательных учреждений имеют несколько целевых аудиторий – студенты, преподаватели, другие учреждения образования, партнёры, абитуриенты и т.д. Наиболее удобным и отвечающим всем требованиям дизайна, можно считать сайт ВШЭ.

Тенденция создания университетами аккаунтов и групп в социальных сетях усиливается, в тоже время существует проблема недостаточного владения модераторами социальных сетей механизмом маркетинга. Группы в социальных сетях из-за этого модерируются не часто (контент обновляется редко, например, раз в неделю), практически отсутствует пользовательская активность.

Считаем нужным заметить, что в первую очередь анализировать необходимо социальную сеть ВКонтакте, так как по данным аналитики за 2015 г., представленной на сайте mediakritika.by, и рейтингам компании «Про-SMM», эта социальная сеть занимает первое место по популярности в Республике Беларусь и Российской Федерации [11; 12].

Анализ коммуникаций в социальных сетях проводился по следующим критериям:

- количество социальных сетей, в которых представлен университет;
- количество подписчиков в сообществах;
- наполненность групп контентом (частота обновления);
- принадлежность контента (собственный или из других групп);

– активність підписчиків (кількість лайків/репостів; репост – вид реакції користувачів в соціальних мережах, означаючий одобрення матеріала);
 – проведення дискусій (дискусія – наявність в сообществі обговорень по актуальним питанням між його підписчиками і модераторами) і т.д.

Проведений аналіз показав, що університети представлені в 4–7 соціальних мережах, таких як Facebook (4), Instagram (4), YouTube (4), Twitter (4), вКонтакте (4), LinkedIn (1), Google+ (1). Такий вибір соціальних мереж обумовлений популярністю цих соціальних мереж у основній цільовій аудиторії університетів – молодих людей від 17 до 25 років.

Кількість підписчиків в сообществах університетів в соціальних мережах варіюється, можна відзначити взаємозв'язок частоти оновлення сторінки і належність публікуваного контенту, а також його тематику. В різних соціальних мережах нами виявлено різну кількість підписчиків (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість підписчиків в аккаунтах університетів в соціальних мережах по стану на 16. 02. 2016 г., чел. *

Соціальна мережа	Учреждения высшего образования			
	РГПУ	ВШЭ	БГУ	ГрГУ
Facebook	1347	13166	1616	112
Twitter	390	9541	2437	1009
YouTube	5647	8264	552	256
вКонтакте	5647	44000	21000	4191
Instagram	0	6723	785	1047

* Составили авторы на основе информации из аккаунтов учреждений высшего образования в социальных сетях.

Из приведённых данных видно, что наиболее востребованной среди целевой аудитории учреждения образования является социальная сеть вКонтакте, второй по популярности можно считать социальную сеть Instagram и Twitter, Facebook на третьем и четвёртом местах соответственно.

Анализ принадлежности контента в социальных сетях учреждений высшего образования показал, что возможны несколько контент-стратегий: 1) публикация только собственного контента (Facebook, Instagram, Twitter); 2) публикация собственного контента и контента из других групп университета (вКонтакте); 3) публикация собственного контента и контента из других групп (вКонтакте).

Во всех активных сообществах контент тематически может быть условно поделён на 3 группы: 1) развлекательный (чаще всего картинки); 2) связанный с учёбой и новостями университета (полноценный текст и фото); 3) связанный со студенческой жизнью в университете – конкурсы, мероприятия, соревнования и т.п. (короткий текст и фото).

Анализ активности подписчиков в сообществах учреждений высшего образования в социальных сетях показал, что наиболее популярными по тематике являются посты развлекательного характера и посты, связанные со студенческой жизнью (мероприятия, конкурсы). Важно отметить, что среди популярных нет постов об образовательных услугах университетов.

Таким образом, можно сделать вывод о сильном влиянии контента в группах учреждений образования на пользовательскую активность в сообществах.

Исходя из приведённых данных, можно сделать вывод о том, что для ведения качественной коммуникации необходимо опираться на целевую аудиторию. Анализ

успешности коммуникации и качества контента в группах университетов показал, что необходимо: насыщать группу разнообразным контентом; делать частые обновления; всегда ориентироваться на интересы и потребности целевой аудитории.

В ходе анализа было выявлено, что большинство популярных постов носят развлекательный характер. Следовательно, при разработке контента необходимо опираться на данный факт. И подавать информацию об университете, его деятельности, новостях и т.д. в развлекательной форме. Например, текст должен быть коротким и простым, сопровождаться медиафайлом (фото, видео и т.д.).

По форме наиболее популярными постами являются фото, картинки с короткой подписью или призывом к действию (проголосовать, поставить лайк).

Что касается продвижения, то университеты рекламируют и продвигают только услуги высшего образования и услуги, связанные с основным профилем, что можно считать неверным подходом, особенно в условиях кризиса. Для подтверждения выдвинутой позиции нами было проведено исследование сайтов учреждений высшего образования Республики Беларусь на наличие информации о дополнительных услугах (какие услуги предоставлены, как они представлены на сайтах университетов).

Проведённый анализ сайтов шестидесяти учреждений высшего образования (по данным Министерства образования РБ) показал, что дополнительные услуги оказывают 42,4 % университетов. Здесь сразу необходимо отметить, что у 40 % учреждений высшего образования поиск данных затруднён. Это связано с тем, что: 1) при поиске на сайте пользователю необходимо совершить более трёх кликов для нахождения нужной информации; 2) услуги нелогично расположены в каталоге; 3) для ознакомления с перечнем услуг университета необходимо скачать файл и т.д.

Предоставляемые учреждениями высшего образования услуги различны и могут группироваться в одну или нескольких групп: издательские (печать, переплёт, ламинирование и т.д.); ветеринарные; туристические (туроперейтинг); медицинские; спортивные (тренажерный зал, занятие в секциях и т.д.); организация досуга, обучение (кружки танцев, автошкола); организация питания; перевозки; аренда бытовой техники; консалтинговые; организация тренингов; оздоровительные (бассейн, баня, сауна, санаторий); компьютерные и т.п. Как видно, учреждения образования имеют широкий спектр возможностей по предоставлению различных дополнительных услуг, но в большинстве случаев они их никак не рекламируют.

Правомерно отметить, что продвижение дополнительных услуг учреждений высшего образования должно быть неразрывно связано с продвижением основных, так как, несмотря на различную природу и направленность, они объединены одним источником.

В качестве объекта продвижения были выбраны основные, связанные с образованием, и дополнительные услуги, которые может оказывать университет, а именно:

- обучение и студии (образовательные курсы, тренинги и семинары, студия изобразительного искусства и т.д.);
- туристические услуги (страхование и визовая поддержка, зарубежные туры, туры выходного дня и т.д.);
- услуги питания (проведение мероприятий и т.д.);
- спортивные услуги (фитнес, единоборства, лёгкая атлетика и др.);

- медицинские услуги (массаж, стоматология, физиология и т.д.);
- услуги по размещению рекламы (реклама на стендах, услуги дизайнера, консультации и т.д.);
- услуги печати и др.

На основании проведённого исследования нами разработан и реализован проект по созданию сайта market.grsu.by с дополнительными услугами учреждения образования Гродненский государственный университет имени Янки Купалы, а также алгоритм продвижения этого сайта в социальных сетях в Интернете. В его основу положены уже существующие методики, в которых рассмотрены отдельные элементы продвижения в сети интернет (такие как продвижение в социальных сетях или продвижение сайта) и данные проведённого исследования сайтов и страниц образовательных учреждений в социальных сетях (рисунок).



Рисунок. Алгоритм продвижения услуг учреждения образования в сети Интернет*

* Разработано авторами на основании изученного теоретического материала.

Предложенный алгоритм повышает эффективность разработки и реализации программы продвижения услуг учреждения образования в сети Интернет за счёт комплексности мероприятий. Главным его достоинством можно считать системный подход, что позволит вести коммуникации через сайт и аккаунты в социальных сетях в одном направлении.

Согласно разработанному алгоритму необходимо было провести анализ целевой аудитории. Для услуг, описанных выше, основной целевой аудиторией можно считать студентов и сотрудников университета, жителей города Гродно, рекламодателей (организации). Таким образом, мы видим, что основной и самой обширной целевой аудиторией сайта с услугами университета можно считать внутреннюю аудиторию университета.

Правомерно считать сайт market.grsu.by Гродненского государственного университета имени Янки Купалы первым в Республике Беларусь сайтом учреждения высшего образования с необразовательными услугами.

Следующий шаг в алгоритме – дизайн. Дизайн сайта market.grsu.by разработан согласно современным тенденциям в веб-дизайне, а именно небольшое количество графических элементов, яркие цвета, простые шрифты и т.д., а также с учётом выявленных недостатков основного сайта Гродненского государственного университета имени Янки Купалы. В дизайне были использованы яркие, но ненавязчивые цвета, визуально сайт разделён на 7 условных блоков (меню, баннер, развёрнутое меню услуг, блок «О нас», отзывы, контакты, ссылки, дублирование контактов), дизайн не перегружен графическими элементами, на сайте представлена только необходимая информация.

На данный момент невозможно оценить результаты поисковой оптимизации (SEO) продвижения сайта market.grsu.by, так как для оценки эффективности данного инструмента необходимо некоторое время. Однако, согласно внутренней статистике университета, сайт market.grsu.by входит в топ 15 (из 49 внутренних ресурсов университета) самых посещаемых внутренних ресурсов университета, что говорит о востребованности данного ресурса. Данный факт можно объяснить тем, что в рейтинге первыми будут главный сайт, образовательный портал, сайты факультетов.

Также довольно сложно оценить эффективность размещения информации о сайте market.grsu.by в специализированных каталогах, так как это является частью SEO продвижения и отчасти потому, что на подобных ресурсах может быть затянута модерация объявления.

На сегодняшний день сайт market.grsu.by представлен в одной социальной сети – ВКонтакте. Это обусловлено тем, что по данным статистики именно эта социальная сеть пользуется популярностью у основной части целевой аудитории, т.е. студентов. С момента создания сообщества, «ОК, Янки!» собрало более 600 подписчиков.

Контент в сообществе можно условно разделить на 2 группы: развлекательный и информационный, связанный с деятельностью отдела маркетинга.

Продвижение рассматриваемого сообщества осуществляется двумя способами: 1) френдинг; 2) через более крупные сообщества университета.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что проект создания сайта реализован, а предложенный алгоритм работает и является эффективным.

Выводы. По результатам исследования выявлено, что учреждения высшего образования могут оказывать как основные, так и различные дополнительные услуги. Предложен алгоритм продвижения таких услуг в сети Интернет. Отличительная черта такого алгоритма – его универсальность. На основании предложенного алгоритма создан сайт для продвижения услуг учреждения высшего образования, который на сегодняшний день является единственным в Республике Беларусь. Алгоритм может применяться в качестве комплексного метода продвижения как самого сайта учреждения высшего образования, так и его услуг в целом.

Научная новизна проведенного исследования заключается в предложении изучать, разделять и развивать дополнительные услуги учреждения образования на основе применения разработанного нами комплексного алгоритма продвижения дополнительных услуг в сети Интернет посредством сайта.

Практическое значение проведённого исследования заключается в возможности применения предложенного в работе алгоритма продвижения услуг не только учреждениями высшего образования, но и другими учреждениями, предоставляющими комплекс основных и дополнительных услуг. Подтверждением практической значимости исследования является внедрения его результатов в производственный процесс отдела маркетинга и рекламы Гродненского государственного университета имени Янки Купалы (Беларусь).

Перспективной темой для дальнейших научных исследований является изучение эффективности работы сайта market.grsu.by, методов его продвижения, исследование экономической эффективности проекта создания сайта с дополнительными услугами учреждения высшего образования Гродненский государственный университет имени Янки Купалы.

Библиографические ссылки

1. **Долятойский, В. А.** Стратегическое планирование деятельности вуза на рынке образовательных услуг [Текст] / В. А. Долятойский, О. А. Мазур. – Ростов н/Д: РГЭУ-НИЭУП, 2006. – 542 с.
2. **Белаш, О. Ю.** О маркетинговой деятельности в государственном техническом вузе [Текст] / О. Ю. Белаш // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 1. – С. 5–8.
3. **Борисова, С. Г.** Специфика образовательной услуги как основа маркетинговой политики вуза [Текст] / С. Г. Борисова. – М.: РИОР, 2011. – 250 с.
4. **Валиев, Ш. З.** Управление образовательным комплексом непрерывного профессионального образования [Текст] / Ш. З. Валиев. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007. – 280 с.
5. **Ксенофонтова, О. Л.** Специфика образовательных услуг: маркетинговый аспект [Электронный ресурс] / О. Л. Ксенофонтова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. – Режим доступа: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/02/НТМ/45.htm> (дата обращения 16.12.2015.) – Загл. с экрана.
6. **Сафонов, К. И.** Особенности свойств образовательных услуг и их взаимосвязь с образовательным процессом [Текст] / К. И. Сафонов, С. В. Подольский // Интеграция образования. – 2010. – № 1. – С.18–19.
7. **Абабков, Ю. Н.** Современные технологии маркетинга на рынке образовательных услуг [Текст] / Ю. Н. Абабков // Техничко-технолог. пробл. сервиса. – 2009. – № 9. – С. 77–87.
8. Интернет-маркетинг за 55 минут [Электронный ресурс] // Блог рекламного агентства – 2012. – Режим доступа: <http://digital.ingate.ru> (дата обращения 16.03.2016). – Загл. с экрана.
9. Социальные сети и их значение в интернет-маркетинге. SMM и SMO. [Электронный ресурс] // Портал для веб-мастеров номер один в рунете – 2016. – Режим доступа: <http://pr-cy.ru/lib/seo/Sotsial-nye-seti-i-ikh-znachenie-v-internet-marketinge-SMM-i-SMO> (дата обращения 16.03.2016). – Загл. с экрана.
10. **Агеенко, Я. В.** Классификация веб-сайтов: типы и виды интернет сайтов. Какие бывают сайты [Электронный ресурс] / Я. В. Агеенко // Авторский блог Я. В. Агеенко. – Режим доступа: <http://www.yanajy.com/sdelay-sam/vidy-sajtov.html> (дата обращения 27.05.2016). – Загл. с экрана.

11. **Степанов, В. И.** Ландшафт социальных сетей Беларуси [Электронный ресурс] / В. И. Степанов. – Режим доступа: <http://mediakritika.by/article/1327/landshaft-socialnyh-setey-belarusi> (дата обращения 27.12.2015). – Загл. с экрана.

12. Самые популярные социальные сети в России 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pro-smm.com/smm-kursy/> (дата обращения 16.05.2015). – Загл. с экрана.

Bibliographic references

1. Dolyatovskiy, V. A. Strategicheskoe planirovanie deyatel'nosti vuza na rynke obrazovatel'nykh uslug / V. A. Dolyatovskiy, O. A. Mazur. – Rostov n/D: RGEU-NIEUP, 2006. – 542 s.

2. Belash, O. Y. O marketingovoy deyatel'nosti v gosudarstvennom tehnichestkom vuze / O. Y. Belash // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2006. – № 1. – S. 5–8.

3. Borisova, S. G. Spetsifika obrazovatel'noy uslugi kak osnova marketingovoy politiki vuza / S. G. Borisova. – M.: RIOR, 2011. – 250 s.

4. Valiev, SH. Z. Upravlenie obrazovatel'nyim kompleksom nepreryvnogo professional'nogo obrazovaniya / SH. Z. Valiev. – SPb.: Izd-vo SPbGUEF, 2007. – 280 s.

5. Ksenofontova, O. L. Spetsifika obrazovatel'nykh uslug: marketingovyy aspekt [Electronic resource] / O. L. Ksenofontova // Marketing v Rossii i za rubezhom. – 2012. – Access mode: <http://main.isuct.ru/files/publ/snt/2006/02/HTM/45.htm> (data obrascheniya 16.12.2015.)

6. Safonov, K. I. Osobennosti svoystv obrazovatel'nykh uslug i ikh vzaimosvyaz s obrazovatel'nyim protsessom / K. I. Safonov, S. V. Podolskiy // Integratsiya obrazovaniya. – 2010. – № 1. – S.18–19.

7. Ababkov, YU. N. Sovremennyye tehnologii marketinga na rynke obrazovatel'nykh uslug / YU. N. Ababkov // Tehniko-tehnolog. probl. servisa. – 2009. – № 9. – S. 77–87.

8. Internet-marketing za 55 minut [Electronic resource] // Blog reklamnogo agentstva – 2012. – Access mode: <http://digital.ingate.ru> (data obrascheniya 16.03.2016).

9. Sotsialnyye seti i ikh znachenie v internet-marketinge. SMM i SMO. [Electronic resource] // Portal dlya veb-masterov nomer odin v runete – 2016. – Access mode: <http://pr-cy.ru/lib/seo/Sotsial-nye-seti-i-ikh-znachenie-v-internet-marketinge-SMM-i-SMO> (data obrascheniya 16.03.2016).

10. Ageenko, YA. V. Klassifikatsiya veb-saytov: tipy i vidy internet saytov. Kakie byivayut sayty [Electronic resource] / YA. V. Ageenko // Avtorskiy blog YA. V. Ageenko. – Access mode: <http://www.yanajy.com/sdelay-sam/vidy-sajtov.html> (data obrascheniya 27.05.2016).

11. Stepanov, V. I. Landshaft sotsialnykh setey Belarusi [Electronic resource] / V. I. Stepanov. – Access mode: <http://mediakritika.by/article/1327/landshaft-socialnyh-setey-belarusi> (data obrascheniya 27.12.2015).

12. Samyye populyarnyye sotsialnyye seti v Rossii 2015 [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.pro-smm.com/smm-kursy/> (data obrascheniya 16.05.2015).

Надійшла до редколегії 15.03.2016

Л. М. Янів, О. А. Зінченко

Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, Україна

ПРОБЛЕМИ ДЕФІЦИТУ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ І ШЛЯХИ ЇХ РОЗВ'ЯЗАННЯ

У період кризового стану економіки та соціально-економічної нестабільності в Україні дуже гостро постало питання дефіциту бюджету. Протягом останніх років державний бюджет України стикається з такою великою проблемою як дефіцит, що виникає внаслідок перевищення витрат державного бюджету над доходами.

Метою написання статті є дослідження наявних проблем дефіцитності державного бюджету України, обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків у системі дефіцитного фінансування державної діяльності та розробка шляхів її оптимізації. Під час дослідження опрацьовано наукові праці українських учених та практиків, які вивчають проблеми дефіциту державного бюджету, законодавчі та урядові матеріали. Використано такі загальнонаукові методи: метод пізнання, метод системного аналізу, метод аналізу та синтезу, а також метод порівняння.

Розглянуто сутність дефіциту бюджетної системи та причини його виникнення в Україні. Глибинними причинами бюджетного дефіциту в Україні стали спад виробництва, зниження ефективності функціонування галузей економіки і підприємств, не виважена соціально-економічна політика, що і зумовили спад обсягів валового внутрішнього продукту і національного доходу. Це природно спричинило зменшення обсягів фінансових ресурсів у державі і відобразилось на показниках бюджету у вигляді довгострокового дефіциту.

Визначено залежність дефіциту бюджету від державного боргу. Встановлено, що існує тісний взаємозв'язок між розмірами бюджетного дефіциту і державного боргу. Бюджетний дефіцит збільшує державний борг, а зростання боргу, у свою чергу, потребує додаткових витрат бюджету на його обслуговування і тим самим збільшує бюджетний дефіцит.

Установлено зв'язки дефіциту бюджету для економіки країни. Виявлено наслідки підвищення відсоткової ставки, що, з одного боку, знижує інвестиційну привабливість на внутрішньому ринку країни, з іншого – підвищує іноземну валютну привабливість фінансових інвестицій країни. Значні інвалютні потоки призводять до зростання боргової залежності країни і, як наслідок, – зростання курсу валют, скорочення чистого експорту товарів та зниження показників інвестиційної діяльності. Таке скорочення є причина зниження рівня продуктивності праці й реального доходу в усіх його формах, що провокує зниження довіри інвесторів, а отже, скорочення іноземних інвестиційних програм і виведення капіталу за кордон.

Обґрунтовано шляхи подолання бюджетного дефіциту, що полягають у вдосконаленні податкової системи, залученні до інвестиційної сфери особистих заощаджень населення, забезпеченні фінансової підтримки малого та середнього бізнесу, посиленні відповідальності суб'єктів господарювання, зміцненні контролю за виплатою державних коштів, реформуванні видаткової системи, удосконаленні нормативно-правового забезпечення бюджетного процесу.

Наукова новизна дослідження полягає в установленні причинно-наслідкових зв'язків бюджетних дефіцитів для наукового обґрунтування бюджетного менеджменту в період структурних перетворень економіки.

Практичним результатом є визначення шляхів реформування бюджетної системи України та її переходу до інвестиційної моделі.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є розробка на основі причинно-наслідкових зв'язків моделі бюджетного процесу, здатної виявити ризики дефіциту та мінімізувати їх вплив.

Ключові слова: бюджет; бюджетний дефіцит; дефіцитне фінансування; державний борг; економіка.

Л. Н. Янив, О. А. Зинченко.

Днепропетровский национальный университет имени Олеся Гончара, Украина

ПРОБЛЕМЫ ДЕФИЦИТА ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТА УКРАИНЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

В период кризисного состояния экономики и социально-экономической нестабильности в Украине очень остро возник вопрос дефицита бюджета. В течение последних лет государственный бюджет Украины сталкивается с такой большой проблемой как дефицит, возникающий вследствие превышения расходов государственного бюджета над доходами.

Целью написания статьи является исследование существующих проблем дефицитности государственного бюджета Украины, обоснование причинно-следственных связей в системе дефицитного финансирования государственной деятельности и разработка путей ее оптимизации.

В ходе исследования были изучены научные работы украинских ученых и практиков, занимающихся проблемами дефицита государственного бюджета, законодательные и правительственные материалы. Используются следующие общенаучные методы: метод познания, метод системного анализа, метод анализа и синтеза, а также метод сравнения.

Рассмотрены сущность дефицита бюджетной системы и причины его возникновения в Украине. Глубинными причинами бюджетного дефицита в Украине стали спад производства, снижение эффективности функционирования отраслей экономики и предприятий, несбалансированная социально-экономическая политика, что и обусловило спад объемов валового внутреннего продукта и национального дохода. Это естественно привело к сокращению величины финансовых ресурсов в государстве и отразилось на показателях бюджета в виде долгосрочного дефицита.

Определена зависимость дефицита бюджета от государственного долга. Установлено, что существует тесная взаимосвязь между размерами бюджетного дефицита и государственного долга. Бюджетный дефицит увеличивает государственный долг, а рост долга, в свою очередь, требует дополнительных расходов бюджета на его обслуживание и тем самым увеличивает бюджетный дефицит.

Установлены связи дефицита бюджета для экономики страны. Выявлены последствия повышения процентной ставки, что, с одной стороны, снижает инвестиционную привлекательность на внутреннем рынке страны, с другой – повышает иностранную валютную привлекательность финансовых инвестиций страны. Значительные инвалютные потоки приводят к росту долговой зависимости страны и, в результате к росту курса валют, сокращению чистого экспорта товаров и снижению показателей инвестиционной деятельности. Такое сокращение является причиной снижения уровня производительности труда и реального дохода во всех его формах, провоцирует снижение доверия инвесторов, а значит, сокращение иностранных инвестиционных программ и вывоз капитала за границу.

Обоснованы пути преодоления бюджетного дефицита, заключающиеся в совершенствовании налоговой системы, привлечении к инвестиционной сфере личных сбережений населения, обеспечении финансовой поддержке малого и среднего бизнеса, усилении ответственности субъектов хозяйствования, укреплении контроля над выплатой государственных средств, реформировании расходной системы, совершенствовании нормативно-правового обеспечения бюджетного процесса.

Научная новизна исследования заключается в установлении причинно-следственных связей бюджетных дефицитов для научного обоснования бюджетного менеджмента в период структурных преобразований экономики.

Практическим результатом является определение путей реформирования бюджетной системы Украины и ее перехода к инвестиционной модели.

Перспективным направлением дальнейших исследований в этой сфере является разработка на основе причинно-следственных связей модели бюджетного процесса, способной выявить риски дефицита и минимизировать их влияние.

Ключевые слова: бюджет; бюджетный дефицит; дефицитное финансирование; государственный долг; экономика.

L.M. Yaniv, O.A. Zinchenko.

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University, Ukraine

THE PROBLEMS OF THE DEFICIT OF THE STATE BUDGET OF UKRAINE AND THE WAYS OF THEIR SOLVING

In the period of crisis situation in the economy and socio-economic instability in Ukraine, the problem of the budget deficit is very acute. In recent years the state budget of Ukraine has faced such a big problem as the deficit, due to the excess of spending over income of the state budget.

The purpose of writing this article is to research into existing problems of the deficit of the state budget of Ukraine, substantiate causal relationships in the system of insufficient funding of state activities and development of ways of its optimization. During the study we analyzed scientific papers by Ukrainian scientists and experts who explore the problem of the deficit of the state budget, legislative and government materials. We used the following general scientific methods: method of cognition, method of analysis, method of analysis and synthesis, as well as the method of comparison.

The essence of the deficit of the budget system and the reasons of its occurrence in Ukraine was considered. Underlying causes of budget deficit in Ukraine are slump in production, decrease in the efficiency of functioning of industries and businesses, unreasoned socio-economic policies, which led to a decline in the volume of gross domestic product and national income. This naturally caused a decrease in the volume of financial resources in the state and reflected in the indicators of the budget in the form of long-term deficit.

We defined the dependence of the budget deficit on the government debt. It is established that there is a close relationship between the size of the budget deficit and state debt. Budget deficit increases national debt, and rising debt, in turn, requires additional expenditures for its service and thereby increases the budget deficit.

The links of budget deficit to the country's economy were identified. We discovered the consequences of raising interest rate, which, on the one hand, reduces investment attractiveness in the domestic market of the country, on the other hand increases the attractiveness of the foreign financial investments in the country. Significant currency flows lead to the growth of the debt and, as a result, the growth of the currency exchange rate, reduction in the net exports of goods and decreased indicators of investment activity. This reduction is the reason for reducing the level of labour productivity and real income in all of its forms that provokes a decrease in investor confidence, and hence, reduces foreign investment programs and increases the withdrawal of capital abroad.

The ways of overcoming budget deficit were substantiated that are based on improving the taxation system, attracting personal savings of the population to the investment sphere, providing financial support to small and medium businesses, enhancing the responsibility of businesses, strengthening control over the payment of state money, reforming taxation system, improving normative and legal support of the budget process.

The scientific novelty of the research lies in the establishment of causal relationships of budget deficits for the scientific substantiation of budget management in the period of the structural transformation of the economy.

The practical result is to identify ways of reforming the budget system of Ukraine and its transition to the investment model.

A promising direction for further research in this area is developing a model of the budget process on the basis of causal relationships, which is capable of detecting the risks of deficiency and minimizing their impact.

Keywords: budget, budget deficit, deficit funding, national debt, economy.

Вступ. Протягом багатьох років державний бюджет України стикається з такою великою проблемою, як дефіцит, що виникає внаслідок перевищення витрат державного бюджету над доходами. Серед найвагоміших причин бюджетної розбалансованості в Україні виділяють: недосконалість і неефективність податкового законодавства, значний обсяг тіньової економічної діяльності, суттєві витрати на ведення воєнних дій, чималий рівень безробіття, залучення й

використання позик для його покриття, зростання державного боргу з ризиком невиконання боргових зобов'язань, значний спад виробництва та інфляційні процеси, а також гальмування розвитку фінансової системи.

Проблематиці даної теми присвячено наукові праці та публікації вітчизняних та закордонних учених-економістів. Методологічною основою наукової праці є статті, монографії вітчизняних науковців, які досліджують цю проблематику, нормативно-законодавчі акти, зокрема закони України «Про Державний бюджет України» та Бюджетний кодекс України. Значну увагу проблемам державного дефіциту бюджету та його впливу на економіку країни присвячено дослідження таких науковців: В. Бабіченко, С. Бойко, С. Булгакова [4], Н. Бурлачук, М. Матвійчук, Л. Маршук [7], А. Машко [2], І. Нечаюк [8].

Постановка завдання. Головна мета дослідження – розкрити сутність наявних проблем дефіцитності державного бюджету України, обґрунтувати причинно-наслідкові зв'язки в системі дефіцитного фінансування державної діяльності та розробити шляхи її оптимізації.

Результати. У період кризового стану економіки та соціально-економічної нестабільності в Україні дуже гостро постало питання дефіциту бюджету, що згідно зі ст. 2 Бюджетного кодексу України являє собою перевищення видатків бюджету над його доходами (з урахуванням різниці між наданням кредитів з бюджету та поверненням кредитів до бюджету) [1]. Найглибше основні характеристики цього поняття відображає його сутність.

Сутність бюджетного дефіциту як економічного явища в науковій літературі часто трактують як об'єктивні економічні відносини, що виникають між учасниками відтворювального процесу під час використання державою грошових коштів понад наявні доходи бюджету. Іншими словами, дефіцит виникає унаслідок незбалансованості бюджету, тобто нестачі грошових коштів для фінансування певного обсягу державних видатків [2, с. 310]. Відповідно, велике значення для економіки країни є з'ясування причин його виникнення.

Глибинними причинами бюджетного дефіциту в Україні стали зниження виробництва, ефективності функціонування галузей економіки й підприємств, невиважена соціально-економічна політика, що зумовили зменшення обсягів валового внутрішнього продукту й національного доходу. Це природно зумовило скорочення величини фінансових ресурсів у державі, що й відобразилось на показниках бюджету у вигляді довгострокового дефіциту.

Серед конкретних причин виникнення бюджетної розбалансованості в Україні варто виокремити: неефективний механізм оподаткування суб'єктів господарювання, посилення фіскальної функції податкової системи; невпорядковану систему соціальних та економічних пільг; низьку якість бюджетного планування; нераціональну структуру бюджетних витрат; значний обсяг тіньової економічної діяльності; недосконалість і часту зміну фінансового законодавства тощо [4, с. 84].

Ураховуючи вищесказане, доцільним буде навести показники зведеного бюджету України за останні 10 років (таблиця).

Таблиця

Показники зведеного бюджету України за 2006-2015рр., млн грн*

Рік	Доходи	% до ВВП	Видатки (з кредитуванням)	% ВВП	Дефіцит (-), профіцит (+)	% до ВВП
2006	171 811,5	30,4	175 512,2	31,06	-3 700,7	-0,65
2007	219 936,5	29,3	227 638,3	30,3	-7 701,7	-1,0
2008	297 893,0	30,1	312 017,5	31,5	-14 124,5	-1,4
2009	272 967,0	29,8	310 225,2	33,9	-37 258,1	-4,1
2010	314 506,3	28,1	379 191,2	33,8	-64 684,9	-5,8
2011	398 553,6	29,5	421 611,5	31,2	-23 057,9	-1,7
2012	445 525,3	30,5	496 311,0	34,0	-50 785,7	-3,5
2013	442 788,7	29,1	506 379,0	33,3	-63 590,3	-4,2
2014	456 067,3	29,1	528 097,8	33,7	-72 030,5	-4,6
2015**	467 937,2	–	435 428,4	–	+32 508,8	–

* Розробили автори за даними Міністерства фінансів України [5, с.11–12].

** За даними 3-го кварталу 2015 р.

З показників державного бюджету в таблиці видно, що в динаміці (рис.1) за аналізований період сума видатків значно перевищує доходи та має тенденцію до збільшення, тому збільшується й рівень бюджетного дефіциту. Проте, за результатами 3-го кварталу 2015 р., можна говорити про можливість стабілізації економічного становища країни, оскільки отримано суттєвий профіцит бюджету.

Суттєвий показник профіциту в 2015 р. досягнуто переважно за рахунок запозичень до державного бюджету, тобто так званого зовнішнього державного боргу. Згідно зі ст. 2 Бюджетного кодексу України, державний борг – це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають унаслідок державного запозичення.

Наприкінці 3-го кварталу 2015 р. сукупний борг України становив 46 480,9 млн дол. США, державний борг – 35 504,9 млн дол. США, а гарантований борг – 10 976,0 млн дол. США (рис. 2) [6].

З динаміки зовнішнього державного боргу видно, що з кожним роком цей показник тільки зростає і тим самим збільшує імовірність зростання дефіциту бюджету.

Важливо зазначити, що існує тісний взаємозв'язок між розмірами бюджетного дефіциту й державного боргу. Бюджетний дефіцит збільшує державний борг, а зростання боргу, у свою чергу, потребує додаткових витрат бюджету на його обслуговування і збільшує бюджетний дефіцит [3]. У цьому випадку виникає боргова циклічність: бюджетний дефіцит – державні запозичення – державний борг – платежі за боргом – бюджетний дефіцит [4] (рис. 3).

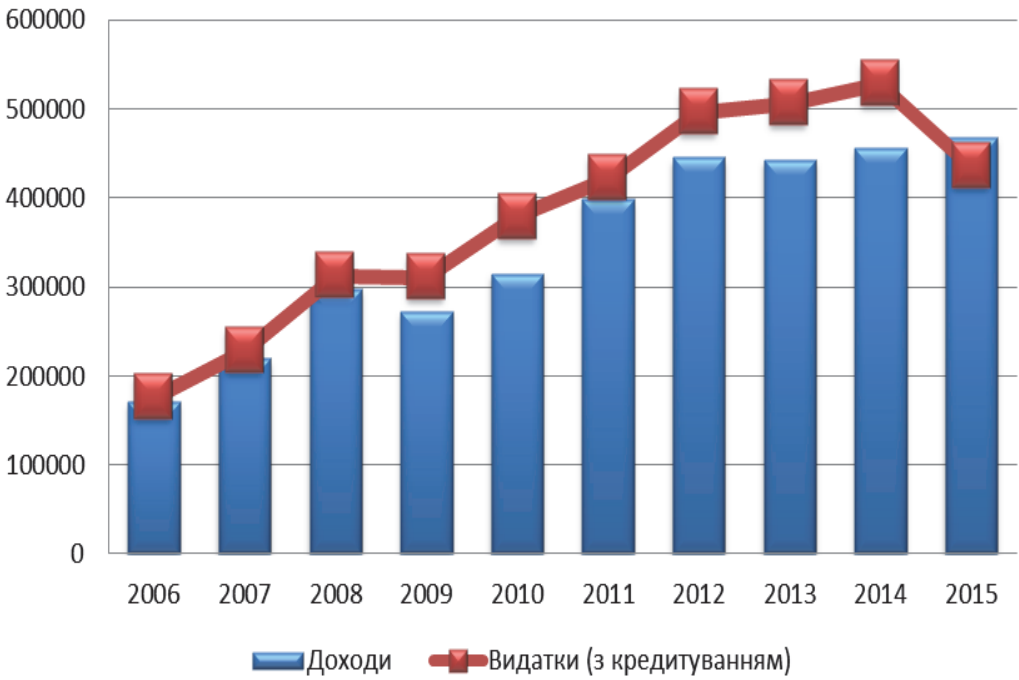


Рис. 1. Динаміка рівня доходів та видатків за 2006 – 2015 рр.

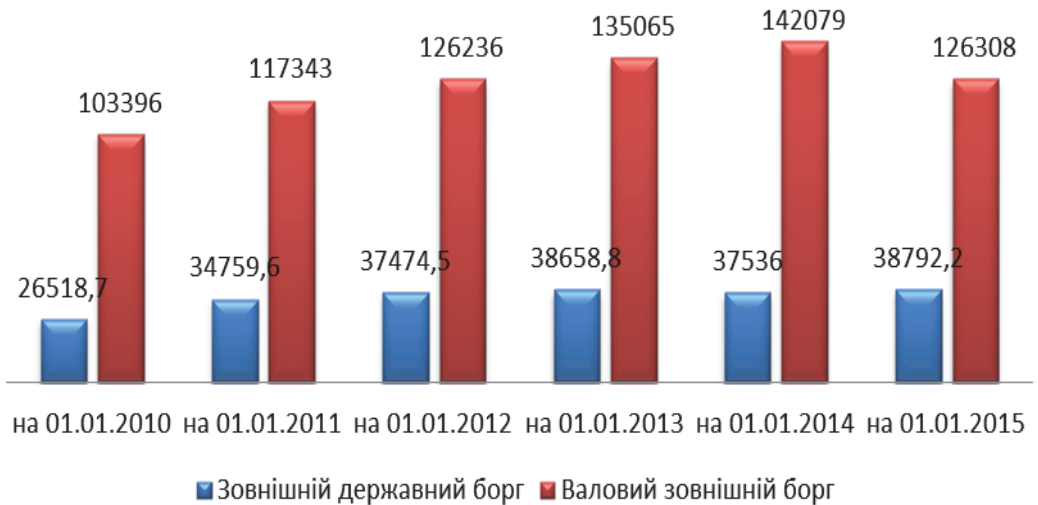


Рис.2. Динаміка зовнішнього державного боргу та валового зовнішнього боргу України за 2010–2015 рр., млн дол. США *

*Розробили автори за даними [6]

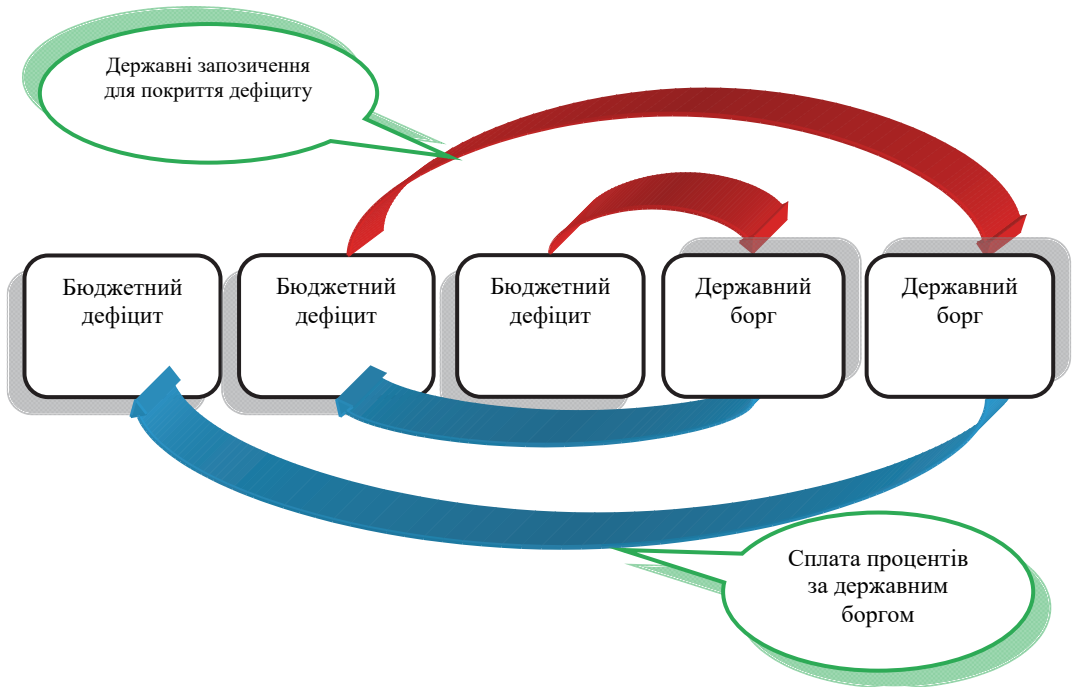


Рис. 3. Боргова циклічність

Боргова циклічність може призвести до багатьох негативних наслідків. Наведемо причинно-наслідкові зв'язки бюджетних дефіцитів (рис. 4) з метою розробити шляхи стабілізації цього явища:

1. Підвищення ставки процента має два наслідки. По-перше, він знижує приватні внутрішні інвестиції, особливо довготермінові. Державні кошти використовуються, як правило, на фінансове забезпечення найважливіших потреб населення. По-друге, підвищений процентний рівень за урядовими й комерційними цінними паперами підвищує іноземну валютну привабливість фінансових інвестицій країни.

2. Значні інвалютні потоки призводять до зростання боргової залежності країни. Закупівля найприбутковіших цінних паперів певної країни іноземцями припускає збільшення зацікавленості інших країн до національної валюти України. Така залежність підвищує загальносвітовий попит на цю валюту й курс валюти порівняно з іншими валютами на світовому валютному ринку.

3. Зростання курсу валют на міжнародному ринку, валюти певної країни знижує показник її експорту, що приводить до стимулювання імпорту. Скорочення чистого експорту товарів стримує розвиток експортно орієнтованих галузей.

4. Зниження інвестиційної діяльності зменшує капітал акціонерного товариства, виробничих потужностей, обсягів виробництва. Таке скорочення є причина зниження рівня продуктивності праці й реального доходу в усіх його формах, що провокує зниження довіри інвесторів, а отже, скорочення іноземних інвестиційних програм і вивезення капіталу за кордон.

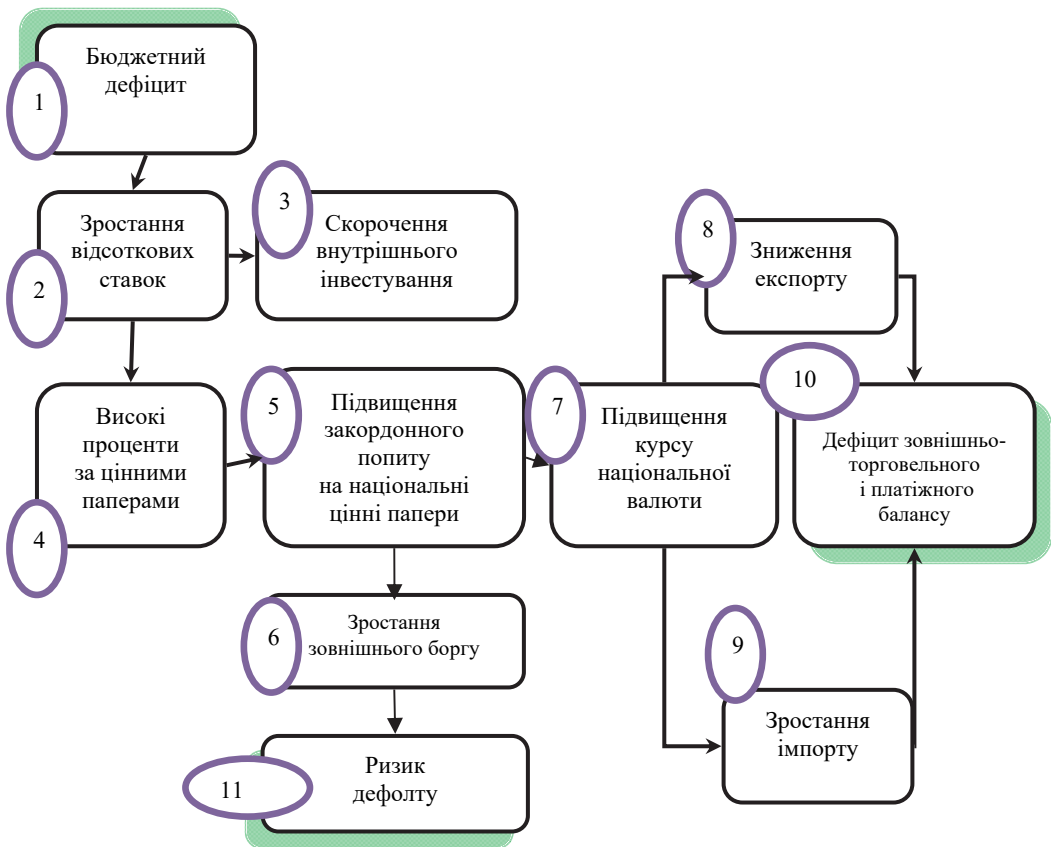


Рис.4. Причинно-наслідкові зв'язки бюджетного дефіциту [4, с. 86]

У підсумку, надмірний державний борг і дефіцит платіжного й зовнішньоторговельного балансу створює ризик дефолту – невиконання країною зобов'язань за державними запозиченнями. Дефолт може призвести до негативних для економіки країни і престижу держави наслідків, зумовлених згоранням інвестицій, збуванням цінних паперів нерезидентами, що спричиняє падіння їхньої вартості й подальше зростання процентних ставок [4, с.87].

Розгляд причинно-наслідкових зв'язків у системі дефіцитного фінансування державної діяльності дає підстави говорити про комплекс макрофінансових ефектів, які дестабілізують економічну ситуацію в країні, а отже, визначають необхідність реалізації ефективної політики керування бюджетним дефіцитом [7, с.32].

На основі проведеного дослідження доцільно буде запропонувати шляхи поліпшення стану економіки країни на майбутнє, бо бюджетний дефіцит потребує постійного пошуку шляхів його подолання, тобто збалансування доходів і витрат бюджету. Щоб знизити дефіцит держбюджету необхідно:

- удосконалити податкову систему, забезпечити оптимальний рівень податкових вилучень для формування бюджетів усіх рівнів і створення сприятливих умов для підприємницької діяльності;

- залучити до інвестиційної сфери особисті заощадження населення;
 - забезпечити фінансову підтримку малого та середнього бізнесу шляхом розробки і виконання цільових програм розвитку малого й середнього підприємництва;
 - посилити відповідальність суб'єктів господарювання та їх керівників, зокрема особисту майнову і кримінальну відповідальність, за недотримання вимог законодавства, несвоєчасність і повноту розрахунків з бюджетом та державними позабюджетними фондами;
 - скоротити видаткову частину бюджету: зменшити витрати на фінансування управлінських структур, створити жорсткий контроль за виплатою державних коштів;
 - перейти від бюджетного фінансування до системи надання субсидій, субвенцій, інвестиційних позик суб'єктам господарювання;
 - удосконалити нормативно-правове забезпечення бюджетного процесу [8, с.2].
- У разі прийняття рішення стосовно затвердження бюджету з дефіцитом можна використати такі рекомендації:
- проводити ефективну політику з обслуговування державного боргу країни;
 - дефіцит державного бюджету підтримувати на рівні, не вищому за рівень інвестицій в основний капітал за рахунок коштів державного бюджету;
 - формувати прогностичні показники дохідної та видаткової частини бюджету всіх рівнів на основі реальних даних;
 - залучені кошти використовувати переважно для цільових державних програм, спрямованих на економічний розвиток [8, с.2].

Висновки. Підбиваючи підсумки проведеного дослідження, можна зробити висновок, що бюджетний дефіцит на сьогоднішній день досить актуальне та складне явище. Він являє собою перевищення видатків держбюджету над його доходами та є показник негативних явищ в економіці, що зумовлюють інфляцію грошової одиниці. На дефіцит бюджету впливають багато причин, головна з яких – неефективність податкової та фіскальної політики держави. Через це протягом багатьох років бюджет був дефіцитним, оскільки не вистачало необхідних надходжень для покриття наявних витрат. Хоча й за результатами 3-го кварталу 2015 р. отримано профіцит, що не є прийнятний показник, бо паралельно із цим зріс і рівень державного боргу. Тому запропоновані заходи доцільні і обґрунтовані, оскільки економіка країни потребує негайних дій для свого розвитку.

Наукова новизна дослідження полягає встановленні причинно-наслідкових зв'язки бюджетних дефіцитів для наукового обґрунтування бюджетного менеджменту в період структурних перетворень економіки.

Практичним результатом є визначення шляхів реформування бюджетної системи України та її переходу до інвестиційної моделі.

Перспективним напрямом подальших досліджень в цій сфері є розробка на основі причинно-наслідкових зв'язки моделі бюджетного процесу, здатної виявити ризики дефіциту та мінімізувати їх вплив.

Бібліографічні посилання

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI [Текст] // Відом. Верховної Ради України (ВВР). – 2010. – № 50–51. – Ст.572.
2. **Машко, А.** Дефіцит бюджету: сутність, причини виникнення та проблеми управління [Текст] / А. Машко // Соціально-екон. проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 308–314.
3. **Небава, М. І.** Теорія макроекономіки [Текст]: навч. посіб. для студ. екон. спец. / М. І. Небава; Вінниц. держ. техн. ун-т. – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2005. – 536 с.
4. Бюджетна система [Текст] : підручник / В. В. Бабіченко [та ін.] / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. – К.: Центр учбов. л-ри; Тернопіль : Екон. думка, 2012. – 871 с.
5. Статистичний збірник: «Бюджет України 2014» [Текст] / М-во фінансів України. – К.; 2015. – 308 с.
6. Внешний государственный долг Украины / Фін. портал МінФін [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://index.minfin.com.ua/index/debt/gov>. – Заголовок з екрана.
7. **Матвійчук, Н. М.** Особливості бюджетного дефіциту України в сучасних умовах [Електронний ресурс] / Н. М. Матвійчук, Н. Ю. Бурлачук, Л. М. Маршук // Молодий вчений. – 2015. – № 5. – Режим доступу: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/5/45.pdf>. – Заголовок з екрана.
8. **Нечаюк, І. Б.** Основні проблеми подолання бюджетного дефіциту в Україні [Текст] / І. Б. Нечаюк // Екон. форум. – 2013. – № 4. – С. 207–211.

Bibliographic references

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy vid 08.07.2010 № 2456-VI // Vidom. Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). – 2010. – № 50–51. – St.572.
2. Mashko, A. Defitsyt biudzhetu: sutnist, prychny vynyknennia ta problemy upravlinnia / A. Mashko // Sotsialno-ekon. problemy i derzhava. – 2012. – Vyp. 2 (7). – S. 308–314.
3. Nebava, M. I. Teoriia makroekonomiky: navch. posib. dlia stud. ekon. spets. / M. I. Nebava; Vinnyts. derzh. tekhn. un-t. – Vinnytsia: UNIVERSUM-Vinnytsia, 2005. – 536 s.
4. Biudzhetna sistema: pidruchnyk / V. V. Babichenko [ta in.] / za nauk. red. V. M. Fedosova, S. I. Yuriia. – K.: Tsentri uchbov. l-ry; Ternopil : Ekon. dumka, 2012. – 871 s.
5. Statystychnyi zbirnyk: «Biudzhnet Ukrainy 2014» / M-vo finansiv Ukrainy. – K.; 2015. – 308 s.
6. Vneshniy gosudarstvenniy dolg Ukrainyi / Fin. portal MinFin [Electronic resource]. – Access mode: <http://index.minfin.com.ua/index/debt/gov>.
7. Matviichuk, N. M. Osoblyvosti biudzhetho defitsytu Ukrainy v suchasnykh umovakh [Electronic resource] / N. M. Matviichuk, N. Iu. Burlachuk, L. M. Marshuk // Molodyi vchenyi. – 2015. – № 5. – Access mode: <http://molodyvchenu.in.ua/files/journal/2015/5/45.pdf>.
8. Nechaiuk, I. B. Osnovni problemy podolannia biudzhetho defitsytu v Ukraini / I. B. Nechaiuk // Ekon. forum. – 2013. – № 4. – S. 207–211.

Надійшла до редколегії 10.03.2016

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Белопольський М. Г. – академік, віце-президент Академії економічних наук України, д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри обліку та аудиту Державного вищого навчального закладу «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна.

Богодістов Є. – д-р філософії, науковий співробітник факультету бізнесу і економіки «Університету прикладних наук м. Ной-Ульм», м. Ной-Ульм, Німеччина.

Валіулліна З. В. – канд. екон. наук, доцент кафедри міжнародної економіки Національного університету водного господарства та природокористування, м. Рівне, Україна.

Вольгемут Ф. – д-р філософії, професор міжнародного бізнесу Бізнес-школи Університету прикладних наук «Хохшутле фюр технік унд віртшафт Берлін», м. Берлін, Німеччина.

Голей Ю. М. – асистент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Головач О. І. – спеціаліст відділу продажів рекламної агенції Товариство з додатковою відповідальністю «Студія Реклами», м. Гродно, Білорусь.

Джур О. Є. – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Євтушенко Н. О. – канд. екон. наук, доцент, старший науковий співробітник Академії економічних наук України, м. Київ, Україна.

Зінченко О. А. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Климова Т. В. – канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Кузьміна О. В. – аспірант кафедри обліку та аудиту Державного вищого навчального закладу «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь, Україна.

Мешко Н. П. – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Науменко Н. С. – член-кореспондент Академії економічних наук України, кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, м. Луцьк, Україна.

Носик О. М. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Національного фармацевтичного університету, м. Харків, Україна.

Редько В. Є. – канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Сливенко В. А. – канд. іст. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Фалькєвич С. – магістр університету прикладних наук «Хохшуле фюр технік унд віртшафт Берлін», м. Берлін, Німеччина.

Фалько Е. А. – канд. екон. наук, старший викладач кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Шишко В. Й. – канд. екон. наук, заступник начальника Центру зв'язків із громадськістю, начальник відділу маркетингу і реклами Гродненського державного університету імені Янки Купали, м. Гродно, Білорусь.

Шулякова А. С. – бакалавр напряму підготовки «Менеджмент» Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Щитов Д. М. – канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та туристичного бізнесу Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

Янів Л. М. – магістр спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» Дніпропетровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна.

ДО ВІДОМА АВТОРІВ

«Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій» – наукове видання, у якому вміщено результати науково-практичних досліджень фахівців, науковців, здобувачів наукових ступенів і звань із питань сучасного розвитку та формування теоретико-методологічних положень менеджменту інновацій, інноваційного розвитку країн світової економіки в умовах глобалізації, розвитку міжнародної інноваційної діяльності й науково-технологічного обміну.

Основні вимоги до підготовки та оформлення авторських рукописів

Редакційна колегія приймає оригінальні, раніше не публіковані наукові статті без елементів плагіату українською, російською або англійською мовами обсягом 7–12 сторінок у форматі А4, кегль – 11, шрифт – Times New Roman, інтервал – 1, поля: верхнє – 20 мм; нижнє – 57 мм; ліве – 15 мм; праве – 55 мм.

На першій сторінці вказують УДК (зліва, кегль 10), на наступному рядку – прізвище, ім'я та по батькові автора українською, російською і англійською мовами (по центру, кегль 11), нижче – місце роботи, країну українською, російською і англійською мовами (по центру, кегль 10), потім – назву статті українською, російською і англійською мовами (великими буквами по центру, кегль 12), через пустий рядок – анотації (по ширині, кегль 9, жирний) і ключові слова – до 10 слів (по ширині, кегль 9, курсив) українською, російською і англійською мовами.

Анотація (до однієї сторінки тексту кожною мовою) відображує структуру рукопису за обов'язковими елементами та має містити вступ, мету, методологію, результати дослідження (використовують терміни здійснено, наведено, з'ясовано, доведено, виявлено та інші), формулювання наукової новизни дослідження, опис практичної цінності праці, перспективи подальших досліджень.

Далі подають текст статті з результатами дослідження (кегль 11). До друку приймають наукові статті, які відповідають вимогам ВАК України (постанова Президії ВАК України № 7-05/1 від 15.01.2003 р.) і мають такі обов'язкові елементи:

1) вступ (постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з останніми дослідженнями, публікаціями, важливими науково-практичними завданнями з посиланнями на першоджерела, визначення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю);

2) постановка завдання (формулювання мети, визначення методів та інформаційних джерел дослідження);

3) результати (викладення основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів, їх обговорення, порівняння і критика);

4) висновки (економічний та інші види ефекту, наукова новизна й практичне значення отриманих результатів дослідження, перспективи подальших розвідок);

5) бібліографічні посилання (літературні та інші джерела інформації; не менше 10).

Через рядок після статті вказують назву розділу публікації – Бібліографічні посилання (по центру, кегль 12, напівжирний). Далі на наступному рядку мовою оригіналу – оформлені в алфавітному порядку або в порядку згадування бібліографічні посилання (по ширині, кегль 11) відповідно до встановлених ДСТУ ГОСТ 7.1:2006 «Система стандартів з інформації, бібліотечної та видавничої

справи. Бібліографічний запис, бібліографічний опис. Загальні вимоги та правила складання» вимог. Потім через рядок указують назву розділу публікації – «Bibliographic references» (по центру, кегль 9, жирний) та далі з нового рядка – транслітеровані латиницею бібліографічні посилання в міжнародному стилі оформлення APA (American Psychological Association Style). Посилання на літературу в тексті подають у квадратних дужках. Табличний і графічний матеріал (у чорно-білому оформленні) повинен мати номер та назву. Номер і назву таблиці (кегль 9, напівжирний) розміщують по центру над таблицею, номер і назву рисунка (кегль 9, напівжирний) – по центру під рисунком.

У відомостях про авторів необхідно вказати: 1) українською, англійською та російською мовами прізвище, ім'я та по-батькові, назву статті, науковий ступінь і вчене звання, посаду, місце роботи із зазначенням міста й країни, де розташований заклад; 2) українською або мовою країни автора адресу для надсилання авторського примірника «Вісника»; 3) контактний телефон, електронну адресу.

До статті слід додати рецензію, підписану доктором наук за напрямом наукової діяльності й завірену належним чином печаткою установи, де працює рецензент.

Авторські рукописи і відомості про авторів (одним файлом), рецензію, файл графічних об'єктів необхідно надіслати на електронну адресу наукового видання **visnik-mi@mail.ru**.

Авторські рукописи обов'язково проходять процедуру внутрішнього й зовнішнього рецензування. Рукописи, що не відповідають профілю видання або вимогам, наведеним вище, редакційна колегія може відхилити. Після рецензування і прийняття рукопису до друку автору надсилають інформацію стосовно вартості публікації.

Відповідальність за зміст рукопису і достовірність наукової інформації несуть автори.

Редакційна колегія залишає за собою право редагувати статті в ході підготовки до друку випуску журналу.

Більш детальна інформація: <http://mi-dnu.dp.ua>

Телефони для довідок: +38 056 373 12 16; +38 067 566 27 24.

*Сподіваємось на плідну співпрацю.
Редколегія «Вісника Дніпропетровського університету.
Серія: Менеджмент інновацій»*

*Вісник представлений у міжнародних наукометричних базах даних
та індексується*



ЗМІСТ

Falkiewicz S., Wohlgemuth V., Bogodistov Y. Entrepreneurship: society and resource management. A review of current scientific trends	3
Falko E. A. Analysis of the global distribution systems on the international market of tourist services	15
Белопольський М. Г., Кузьміна О. В. Обґрунтування стратегії збалансованого розвитку промислових підприємств	23
Валіулліна З. В. Інформаційна безпека корпоративної економіки в умовах глобалізаційних процесів	34
Голей Ю. М. Удосконалення керування інноваційним потенціалом у сфері житлово-комунального господарства в умовах децентралізації регіонів	44
Джур О. Є., Шулякова А. С. Інноваційні аспекти удосконалення системи менеджменту організацій у сучасних умовах	55
Євтушенко Н. О. Податкові ризики та система керування ними	68
Климова Т. В. Алгоритм формування портфеля інноваційних проектів підприємства	78
Мешко Н. П., Щитов Д. М. Високотехнологічні послуги як інноваційний фактор розвитку світового господарства в умовах глобальної економічної інтеграції	87
Науменко Н. С. Пріоритети нової енергетичної стратегії України у світлі європейського геополітичного вектора	95
Носик О. М. Відкриті інноваційні системи: головні характеристики і напрями інтернаціоналізації	103
Редько В. Є. Особливості методології проектного менеджменту в туристичному бізнесі	114
Сливенко В. А. Новації у сфері управління діяльністю прокуратури	123
Шишко В. И., Головач А. И. К вопросу продвижения услуг учреждения высшего образования в сети Интернет	131
Янів Л. М., Зінченко О. А. Проблеми дефіциту державного бюджету України і шляхи їх розв'язання	144
ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ	154
ДО ВІДОМА АВТОРІВ	156

Наукове видання

ВІСНИК ДНІПРОПЕТРОВСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Серія: МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ

Випуск 6

Науковий журнал засновано у 1993 р.
Серію засновано у 2012 р.
Українською, російською та англійською мовами

Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів.
За точність наведених даних відповідають автори.
Деякі доповіді надруковані в авторській редакції

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації
Серія КВ № 21411-11211 Р від 25.06.2015 р.

Редактори: Л. В. Дмитренко, О. В. Гончаренко

Технічний редактор Т. І. Севост'янова

Коректор Л. В. Дмитренко

Оригінал-макет І. Ю. Приварникова

Підписано до друку 30.05.16. Формат 70×108 ¹/₁₆. Папір друкарський. Друк плоский.
Ум. друк. арк. 14,0. Ум. фарбовідб. 14,0. Обл.-вид. арк. 14,2. Тираж 100 пр. Зам. № 128.

РВВ ДНУ, просп. Гагаріна, 72, м. Дніпропетровськ, 49010.
ПП «Ліра ЛТД», вул. Погребняка, 25, м. Дніпропетровськ, 49010.
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
серія ДК № 188 від 19.09.2000 р. Фактична адреса: вул. Наукова, 5