



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

**№ 6/1'2020**

(видається з 1994 року)

**ISSN 2409-1944**

[https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1))

*Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук*

Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 грудня 2015 р. № 1328 (економічні науки). Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2016 р. № 820 (юридичні науки). Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 № 353/10 (фахове видання з обліку та аудиту).

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

## **Засновники:**

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

## **Статті обов'язково проходять**

### **відбір, внутрішнє і зовнішнє рецензування**

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії

внутрішніх справ України (Протокол № 11 від 16 червня 2020 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 26.06.2020

Формат 60/84/8

Наклад – 250 прим.

**Адреса редакції:** 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

**Телефони:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Факс:** (044) 278-05-88

**E-mail:** efp.redaktor@gmail.com

**Сайт:** www.efp.in.ua



Суб'єкт видавничої справи

© "Аналітик", 2020  
© "Економіка. Фінанси. Право",  
2020

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес центр"



**АНАЛІТИК**  
АУДИТОРСЬКА ФІРМА



# ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

**№ 6/1'2020**

*(issued from 1994)*

**ISSN 2409-1944**

[https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1))

*Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).*

*Order of Ministry of Education and Science of Ukraine of 21 December 2015 № 1328 (economic sciences). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine on July 11, 2016 № 820 (legal sciences). Order of Audit Chamber of Ukraine on 21 December 2017 № 353/10 (accounting and audit).*

*Certificate of registration of a series of KV № 21620-11520PR dated October 12 2015.*

*Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.*

*Journal's doi: 10.37634/efp.*

## **Founders:**

Audit firm "Analytik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

## **Articles must pass**

### **selection, internal and external review**

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 11 dated June 16, 2020). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 26.06.2020

Format 60/84/8

Publication – 250 copies

**Address of the editorial office:** 01001, Kyiv,

Khreshchatyk str., 44

**Phones:** (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

**Fax:** (044) 278-05-88

**E-mail:** [efp.redaktor@gmail.com](mailto:efp.redaktor@gmail.com)

**Web:** [www.efp.in.ua](http://www.efp.in.ua)



*The subject of  
publishing*

© "Analytik", 2020  
© "Economics. Finances. Law",  
2020

Typography: LLC "International Business  
Center"

### Головний редактор

*Левченко Валентина Петрівна*, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України»

### Члени редакційної колегії з економічних наук:

*Бойко Антон Олександрович*, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет

*Величко Олена Георгіївна*, радник першого віце-прем'єра міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України

*Вережубова Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, Білоруський державний економічний університет

*Герасимович Анатолій Михайлович*, д.е.н., професор, Ніжинський агротехнічний інститут Національного університету біоресурсів і природокористування

*Головач Тетяна Анатоліївна*, д.е.н., професор, головний науковий співробітник Наукової лабораторії з проблем кримінальної поліції (навчально-наукового інституту № 1 Національної академії внутрішніх справ, м. Київ

*Евангелос Сіскос*, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії

*Криштопа Ірина Ігорівна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

*Манцевич Юрій Миколайович*, д.е.н., доцент, вчений секретар Державного підприємства «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування»

*Полякова Євгенія Сергіївна*, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес) Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

*Потишняк Олена Миколаївна*, д.е.н., доцент, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

*Прушківський Володимир Геннадійович*, д.е.н., професор, перший проректор Запорізького національного технічного університету

*Ткаченко Сергій Анатолійович*, д.е.н., доцент, ректор Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

*Тринчук Віктор Вікторович*, к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій

*Чижєвська Людмила Віталіївна*, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту Державного університету «Житомирська політехніка», академік Академії економічних наук України

### Члени редакційної колегії з правових наук:

*Балгімбекова Гульнара*, к.ю.н., завідувач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова

*Головач Володимир Володимирович*, к.ю.н., голова правління ПРАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"», Заслужений юрист України

*Василинчук Віктор Іванович*, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України, полковник поліції

*Глушков Валерій Олександрович*, д.ю.н., проф., заслужений юрист України, академік Міжнародної академії безпеки та конфліктології

*Константинов Сергій Федорович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності НАВС

*Луць Володимир Васильович*, д.ю.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Національної академії правових наук України

*Мусін Куат Саніязданович*, к.ю.н., старший викладач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова

*Озерський Ігор Володимирович*, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу Чорноморського національного університету імені Петра Могили, академік Національної академії наук вищої освіти України

*Фрицький Юрій Олегович*, д.ю.н., професор, завідувач кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна". Заслужений юрист України.

*Яровий Анатолій Олександрович*, к.ю.н., доцент, професор кафедри права публічного адміністрування Маріупольського державного університету, суддя у відставці

**Технічний редактор:** Куцяк Олександр Анатолійович

**Випусковий редактор:** Туманян Анна Оганесівна

### Editor-in-chief

*Levchenko Valentyna Petrivna*, Dr. Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine"

### Members of the editorial board of Economic Sciences:

*Boiko Anton Oleksandrovykh*, PhD Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics Department, Sumy State University

*Velychko Olena Heorhiivna*, Advisor to the First Vice Prime Minister of Ukraine - Minister of Economic Development and Trade of Ukraine

*Verezubova Tatyana Anatolevna*, Dr. Economics, Professor, Head of the Department of Finances, Belarusian State Economic University

*Evangelos Siskos*, Dr. Economics, Professor, University of Western Macedonia

*Herasymovych Anatolii Mykhailovych*, Dr. Economics, Professor, Nizhyn Agrotechnical Institute of National University of Bioresources and Nature Management

*Holovach Tetiana Anatoliivna*, Dr. Economics, Professor, Chief Scientist of the Scientific Laboratory for Criminal Police of the Educational and Scientific Institute № 1 of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv

*Kryshchopa Iryna Ihorivna*, Dr. Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation Department, Kyiv National Economic University after Vadym Hetman

*Mantsevych Yurii Mykolaiovych*, Dr. Economics, Associate Professor, Scientific Secretary of the State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development"

*Poliakova Yevheniia Serhiivna*, PhD Economics, Associate Professor of Finances and Banking Department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»

*Potyshniak Olena Mykolaivna*, Dr. Economics, Associate Professor, Professor of the Production, Business and Management Department of the Kharkiv National Technical University of Agriculture after Petro Vasylenko

*Prushkivskiy Volodymyr Hennadiiovych*, Dr. Economics, Professor, First Vice-Rector of the Zaporizhia National Technical University

*Tkachenko Serhii Anatoliiovych*, Dr. Economics, Associate Professor, Rector of the Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»

*Trynchuk Viktor Viktorovych*, PhD Economics, Associate Professor of tourism and hotel business department, National University of Food Technology

*Chyzhevska Liudmyla Vitaliivna*, Dr. Economics, Professor, Professor of the Production, Professor of Accounting and Auditing Department, State University "Zhytomyr Polytechnic", Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine

### Members of the editorial board of Law Sciences:

*Balgimbekova Gulnara*, PhD Law, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

*Holovach Volodymyr Volodymyrovych*, PhD Law, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik", Honored Lawyer of Ukraine

*Konstantinov Serhii Fedorovych*, Dr. Law, Professor, Head of the Administrative Activity Department of the National Academy of Internal Affairs

*Vasylynychuk Viktor Ivanovych*, Dr. Law, Professor, Professor of the Operational and Investigating Department of the National Academy of Internal Affairs, Honored Lawyer of Ukraine, Colonel of the Police

*Hlushkov Valerii Oleksandrovykh*, Dr. Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Academician of the International Security and Conflict Academy

*Luts Volodymyr Vasylovych*, Dr. Law, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of National Academy of Law Sciences of Ukraine

*Musin Kuat Saniazdanyovych*, PhD Law, Senior Lecturer of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

*Ozerskyi Ihor Volodymyrovych*, Dr. Law, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process Department of Black Sea National University after Petro Mohyla, Academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine

*Frytskiy Yurii Olehovych*, Dr. Law, Professor, Head of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines Department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University, Honored Lawyer of Ukraine

*Yaroyvi Anatolii Oleksandrovykh*, PhD Law, Professor of Law and Public Administration Department, Mariupol State University, retired judge

**Technical editor:** Kutsiak Oleksandr Anatoliiovych

**Issue Editor:** Tumanian Anna Ohanesivna

## ЗМІСТ

<i>М.В. ГОМОН.</i> Обґрунтування компонентів оцінки реалізації потенціалу державного регулювання інноваційної діяльності підприємств .....	6
<i>А.В. ФАТЄЄВА.</i> Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства .....	11
<i>К.В. КОВТУНЕНКО, О.Г. БУТ-ГУСАІМ.</i> Використання блокчейн-технологій у договірних відносинах міжнародної торгівлі .....	16
<i>А.А. КУДАР, К.В. КОВТУНЕНКО.</i> Адаптація персоналу виробничого підприємства до умов ЗЕД .....	21
<i>В.П. МИКИТЮК, К.В. КОВТУНЕНКО, О.А. КОВАЛИК.</i> Мінімізація кроскультурних та міжособистісних конфліктів між туристами та представниками туристичного оператора .....	25
<i>В.О. ШПИЛЬОВА.</i> Світовий досвід інноваційної кластерної моделі розвитку регіонів: пріоритети адаптації в Україні .....	28

## CONTENTS

<i>M.V. HOMON.</i> Substantiation the components of the state regulation potential realization assessment of enterprises innovative activity .....	6
<i>A.V. FATIEIEVA.</i> Information systems in the enterprise's management .....	11
<i>K.V. KOVTUNENKO, O.H. BUT-HUSAIM.</i> Blockchain technologies using in international trade contractual relations .....	16
<i>A.A. KUDAR, K.V. KOVTUNENKO.</i> Adaptation of the production enterprise personnel in the foreign economic activity conditions .....	21
<i>V.P. MYKYTIUK, K.V. KOVTUNENKO, O.A. KOVALYK.</i> Minimization of cross-cultural and interpersonal conflicts between tourists and the representatives of the tourism operator .....	25
<i>V.O. SHPYLOVA.</i> World experience of innovative cluster model of regional development: priorities of adaptation in Ukraine .....	28

ГОМОН

Марина Володимирівна  
gomon.marina15@gmail.com

УДК 336.025

ОБГРУНТУВАННЯ КОМПОНЕНТІВ ОЦІНКИ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ПОТЕНЦІАЛУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

SUBSTANTIATION THE COMPONENTS OF THE STATE REGULATION  
POTENTIAL REALIZATION ASSESSMENT OF ENTERPRISES  
INNOVATIVE ACTIVITY

аспірантка, Харківський  
національний економічний  
університет ім. Семена Кузнеця

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).1)

**HOMON Maryna Volodymyrivna** – postgraduate student, Kharkiv National University of Economics after Semen Kuznets

У статті проаналізовано компоненти оцінки реалізації потенціалу державного регулювання інноваційної діяльності підприємств. Обгрунтовано, що такий інструмент регулювання як податкові пільги відображає потенціал державного регулювання через принцип стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Здійснено оцінку компонентів доцільності, результативності та ефективності застосування податкових пільг в інноваційній діяльності з метою підвищення рівня потенціалу державного регулювання за рахунок реформування методів та інструментів державної підтримки інноваційної діяльності підприємств.

\* \* \*

В статье проанализированы компоненты оценки реализации потенциала государственного регулирования инновационной деятельности предприятий. Обосновано, что такой инструмент регулирования как налоговые льготы отражает потенциал государственного регулирования через принцип стимулирования инновационной деятельности предприятий. Осуществлена оценка компонентов целесообразности, результативности и эффективности применения налоговых льгот в инновационной деятельности с целью повышения уровня потенциала государственного регулирования за счет реформирования методов и инструментов государственной поддержки инновационной деятельности предприятий.

\* \* \*

**Introduction.** Since it is necessary to increase the efficiency of innovation of enterprises, increase tax revenues to the state budget and reduce the level of losses of the state budget and innovation expenditures of enterprises, there is a need to assess the potential of state regulation for innovation as one of the priority areas of economic development.

**The purpose of the paper** is to carry out the analysis and substantiation of components of an estimation of realization of potential of the state regulation of innovative activity representing indicators of expediency, efficiency and the introduced tools efficiency of the state regulation in innovative activity.

**Results.** To analyze the feasibility, a forecast of the amount of lost budget revenues in the form of provided tax benefits was performed using trend analysis. On a positive note, the projected loss of budget revenues due to the operation of tax benefits, although high, is likely to decline. Given the target orientation of innovation benefits, the main criteria for their effectiveness are materiality for taxpayers (importance as a source of funding for innovation costs) and increase innovation activity. The change in tax benefits may well lead to an increase in tax revenues, tax benefits can have a positive impact on the formation of tax revenues, which is a confirmation of the effectiveness of tax benefits for the state. In order to qualitatively assess the effectiveness of tax benefits, it is necessary to put into practice the concept of tax costs, as well as to optimize the process of collecting and publishing information on the use of tax benefits.

**Conclusion.** Thus, the components of the assessment of the realization of the potential of state regulation of innovation activities of enterprises in terms of providing tax benefits to the regulatory instrument, which reflects the principle of stimulating innovation, were analysed and substantiated. The evaluation of these components makes it possible to substantiate practical recommendations for increasing the level of potential of state regulation by reforming the methods and tools of state support for innovation of enterprises. It is determined that the provision of tax benefits in innovation has positive trends in the components of expediency and effectiveness, but the component of the effectiveness of tax benefits requires further research.

**Ключові слова:** потенціал, державне регулювання, інноваційна діяльність, доцільність, результативність, ефективність

**Ключевые слова:** потенциал, государственное регулирование, инновационная деятельность, целесообразность, результативность, эффективность

**Keywords:** potential, state regulation, innovation, expediency, effectiveness, efficiency

## ВСТУП

Оскільки інноваційна діяльність важлива для держави, вона потребує підтримки, особливо її потребують підприємства, що здійснюють інноваційні витрати найбільше за рахунок власних коштів, а показники державного фінансування недостатні, крім того держава фінансує підприємства, котрі знаходяться у державній власності.

Принцип стимулювання є основним принципом реалізації потенціалу державного регулювання іннова-

ційної діяльності підприємств, так як потенціал – це здатність впливати та досягати результату. Такий потенціал виражається у здатності податкових пільг регулювати інноваційну діяльність, тобто впливати на результати та процес цієї діяльності шляхом здійснення стимулювання.

Автор статті вважає, що потенціал стимулювання мають найбільше інструменти непрямого державного впливу. Саме податкові пільги мають потенціал до

активізації інноваційної діяльності, шляхом полегшення умов ведення діяльності та мотиваційного елементу для підприємства. Однак пільги на сьогоднішній день мало застосовуються, більшість з них було скасовано у ході законодавчих перетворень. До того ж вони можуть призвести до таких негативних наслідків, як тінізація економіки.

Оскільки є необхідним підвищення показників ефективності інноваційної діяльності підприємств, збільшення обсягу податкових надходжень до державного бюджету та зниження рівня втрат державного бюджету та інноваційних витрат підприємств, то виникає необхідність в оцінці реалізації потенціалу державного регулювання саме для інноваційної сфери як одного з пріоритетних напрямків економічного розвитку.

**МЕТА** роботи полягає у проведенні аналізу та обґрунтуванні компонент оцінки реалізації потенціалу державного регулювання інноваційної діяльності, що представляють собою показники доцільності, результативності та ефективності запроваджених інструментів державного регулювання в інноваційній діяльності.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є монографічні праці вітчизняних вчених, мате-

ріали періодичних фахових та профільних видань, законодавчі та нормативні акти України. У процесі дослідження використано методи порівняння та узагальнення, структурно-динамічного та лінійно-регресійного аналізу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Оцінка реалізації потенціалу державного регулювання інноваційної діяльності підприємств здійснюється на основі компонент доцільності, результативності та ефективності застосування інструментів державного регулювання, а саме – податкових пільг в інноваційній діяльності підприємств.

Доцільність пільгового оподаткування визначається якомога меншими втратами коштів держави у результаті його впровадження та реалізації [1].

Фактичний обсяг бюджетних втрат внаслідок запровадження податкових пільг може стати неабияким тягарем для держави й суспільства.

Тому для аналізу доцільності було виконано прогноз обсягу втрачених доходів бюджету у вигляді наданих податкових пільг за допомогою трендового аналізу. За допомогою регресійної лінійної моделі було спрогнозовано обсяги втрат доходів бюджету через застосування податкових пільг (рис. 1).

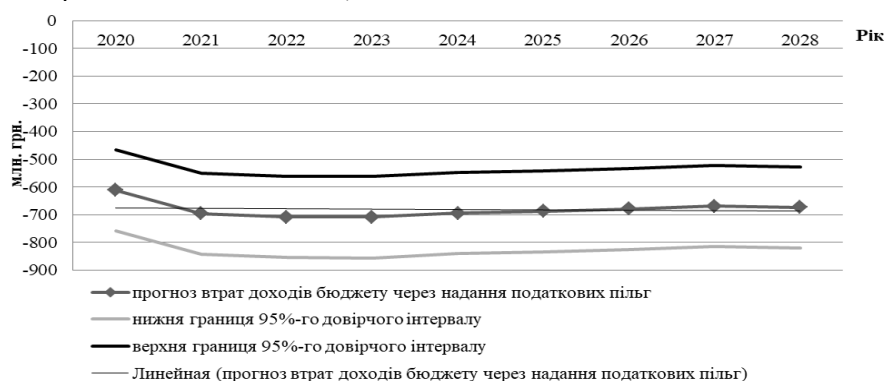


Рис. 1. Прогноз обсягу втрат доходів бюджету [виконано автором]

Прогнозовані показники свідчать, що вже у 2020 р. втрати бюджету внаслідок пільгового оподаткування становитимуть 611,3 млн. грн. У 2021 р. передбачається, що за сталого розвитку подій стосовно реалізації податкових пільг втрати становитимуть близько 696,6 млн. грн., що в 1,13 рази перевищує цей показник порівняно з попереднім роком. У 2022 р. абсолютний показник втрат бюджету сягне позначки приблизно 708,4 млн. грн.

Позитивним фактом слід відзначити те, що прогнозовані втрати доходів бюджету внаслідок функціонування податкових пільг хоч і високі, проте, ймовірно, матимуть тенденцію до зниження відповідно до розрахунків, починаючи з 2024 р. – 693,9 млн. грн.

З огляду на цільову спрямованість інноваційних пільг, основними критеріями їх результативності є істотність для платників податків (значимість як джерела фінансування інноваційних витрат) і підвищення інноваційної активності [2].

Як вже зазначалося, результати пільгового оподаткування інноваційної діяльності мають задовольняти інтереси держави та суб'єктів господарювання. Стимулювання інноваційної діяльності має відношення до збільшення доходів держави через певний промі-

жок часу, оскільки окупність інноваційних проектів має часовий лаг. Тому доходи держави завдяки наданню пільг суб'єктам інноваційної діяльності будуть зростати за рахунок збільшення податкових надходжень цих же суб'єктів господарювання, так як успішна інноваційна діяльність супроводжується оновленням виробництва і збільшенням прибутку. Тому можна вважати, що результатом від стимулювання інноваційної діяльності буде збільшення податкових надходжень у майбутньому.

Розгляд результативності надання податкових пільг в інноваційній діяльності варто продовжити через певні взаємозв'язки, які дадуть змогу об'єктивніше їх оцінити з погляду перспектив реформування. Мірою відносних змін є показник еластичності.

Оскільки еластичність – величина безмірна і не залежить від одиниць вимірювання, її розраховуємо за формулами [1] (1, 2):

$$E_{\text{пн}} = \frac{\Delta \text{ПН}}{\text{ПН}} : \frac{\Delta \text{ПП}}{\text{ПП}} = \frac{\Delta \text{ПН}}{\Delta \text{ПП}} * \frac{\text{ПП}}{\text{ПН}}, \quad (1)$$

$$E_{\text{пн}} = \frac{\% \Delta \text{ПН}}{\% \Delta \text{ПП}}, \quad (2)$$

де ПП – обсяги пільг у вартісному виразі, грн;  
ПН – податкові надходження, грн.

Податкові надходження можна вважати еластичними, якщо відсоткова зміна податкових пільгових преференцій спричинює відносно більшу (стрімку) відсоткову зміну обсягів податкових надходжень до бюджету (за абсолютними величинами), тобто  $E_{\text{пн}} > 1$ , то

податкові надходження вважаються еластичними.

Динаміка показника еластичності податкових надходжень від податкових пільг за період 2010-2018 рр. подано на рис. 2.

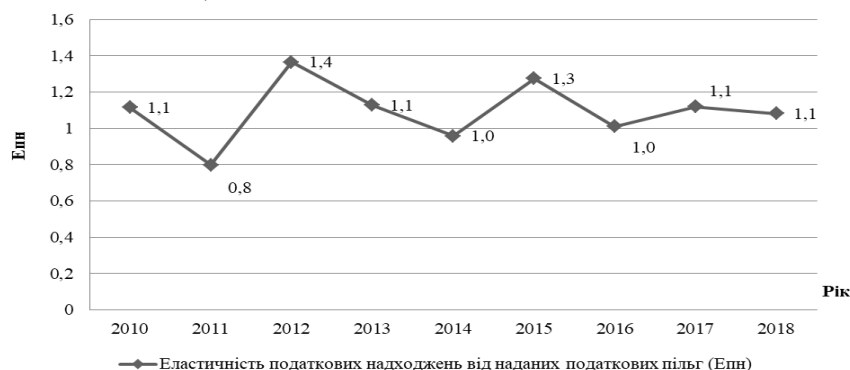


Рис. 2. Динаміка еластичності податкових надходжень від наданих податкових пільг, 2010-2018 р. [розраховано автором на основі [3; 4]]

Виходячи з даних на рис. 2, майже за весь досліджуваний період показник еластичності більший за одиницю (за винятком 2011 р. та 2014 р. – в цей період відбувалася інвентаризація пільг із подальшим скороченням їх кількості у наступних роках, а також редакції Податкового кодексу України). Спостерігається позитивна тенденція, податкові надходження є еластичними і такий показник за досліджуваний період є відносно стабільним. Таким чином, зміна податкових пільг цілком може призвести до зростання податкових надходжень, податкові пільги можуть позитивно впливати на формування податкових надходжень що є підтвердженням результативності надання податкових пільг для держави.

З погляду оцінки результативності податкових пільг в інноваційній діяльності підприємств, інтерес для підприємства становить підвищення рівня інноваційної діяльності та збільшення доходів. Тому доцільно детальніше дослідити показник важливості податкових пільг для платників податків – суб'єктів інноваційної діяльності. Оскільки податкові пільги є свого роду інвестиціями держави в інноваційний розвиток, по суті податкові пільги дозволяють зменшити податкові зобов'язання платника і таке зменшення є сумою вивільнених фінансових коштів підприємства, які підприємство повинне було б сплатити, та замість цього – може вкласти ці кошти в реінвестування виробництва. Отже, показником результативності податкових пільг в інноваційній діяльності підприємства, виходячи із інтересів платника податку, пропонується коефіцієнт результативності, який представляє собою відношення суми наданих податкових пільг до суми витрат на інновації за рахунок власних коштів (3).

$$P = \frac{\Delta \text{ПП}}{\Delta \text{Ві}_{\text{в.к}}}, \quad (3)$$

де  $\Delta \text{ПП}$  – темп росту обсягів наданих податкових пільг, грн;

$\Delta \text{Ві}_{\text{в.к}}$  – темп росту витрат на інновації за рахунок власних коштів підприємства, грн.

Для чіткого позиціонування підприємств у квадрантах матриці встановлено можливі межі варіювання

значень аналітичних показників під час їх співвідношення (4):

$$P_{\text{пн}} = \begin{cases} 1 > \Delta \text{Ві}_{\text{в.к}} \geq 1 \\ 1 > \Delta \text{ПП} \geq 1 \end{cases} \quad (4)$$

де  $P_{\text{пн}}$  – рівень результативності пільгового оподаткування інноваційної діяльності, за якого дані аналітичні показники набувають визначених значень;

$\Delta \text{Ві}_{\text{в.к}}$  – темп росту витрат на інновації за рахунок власних коштів підприємств;

$\Delta \text{ПП}$  – темп росту обсягів наданих податкових пільг.

До розподілу методів та інструментів податкового стимулювання за етапами інноваційного процесу автором пропонується така ознака як напрям інноваційних витрат, мотивуючи це тим, що частина науковців, крім полегшення податкового тягаря до шляхів податкового стимулювання в інноваційній діяльності відносять саме збільшення обсягу інноваційних витрат. З цією метою сформовано матрицю результативності, зображену на рис. 3.

Доцільно розглянути особливості пільгового оподаткування за етапами життєвого циклу інноваційного процесу саме тих етапів, де інноваційні підприємства та підприємства реального сектору виступають як суб'єкти інноваційного процесу (рис. 4).

На основі розробленої матриці (рис. 4) та темпів росту обсягів витрат на інновації у розрізі КВЕД здійснено аналіз результативності надання податкових пільг в інноваційній діяльності підприємств вибіркової сукупності, під час якого враховано позицію підприємства в певному періоді (табл. 1).

Виходячи з результатів, отриманих у табл. 1, можемо простежити, що більшість спостережень показує високий рівень результативності пільгового оподаткування інноваційної діяльності підприємств. Підприємства знаходяться на етапі дослідно-конструкторських робіт та на перехідному етапі від впровадження інноваційної продукції до етапу зростання. Однак зазначимо, що розрахунки проводилися за широкою вибіркою об'єктів – галузей промисловості, причиною цьому є брак даних.



$\Delta \text{Вілк} \backslash \Delta \text{ПП}$	$\Delta \text{Вілк} < 1$	$\Delta \text{Вілк} = 1$	$\Delta \text{Вілк} > 1$
$\Delta \text{ПП} < 1$	$\Delta \text{Вілк} < 1$ $\Delta \text{ПП} < 1$	$\Delta \text{Вілк} = 1$ $\Delta \text{ПП} < 1$	$\Delta \text{Вілк} > 1$ $\Delta \text{ПП} < 1$
$\Delta \text{ПП} = 1$	$\Delta \text{Вілк} < 1$ $\Delta \text{ПП} = 1$	$\Delta \text{Вілк} = 1$ $\Delta \text{ПП} = 1$	$\Delta \text{Вілк} > 1$ $\Delta \text{ПП} = 1$
$\Delta \text{ПП} > 1$	$\Delta \text{Вілк} < 1$ $\Delta \text{ПП} > 1$	$\Delta \text{Вілк} = 1$ $\Delta \text{ПП} > 1$	$\Delta \text{Вілк} > 1$ $\Delta \text{ПП} > 1$

Рис. 3. Матриця результативності пільгового оподаткування інноваційної діяльності підприємств [сформовано автором]

Показник рівня результативності надання податкових пільг в інноваційній діяльності підприємств	Етап (стадія) життєвого циклу інновацій		
	спад достатній рівень	ДКР недостатній рівень	впровадження низький рівень
	уповільнення зростання низький рівень	виробництво середній рівень	фундаментальні НДР недостатній рівень
	перехід від прикладних ДКР до НДР достатній рівень	перехід від впровадження до зростання високий рівень	зростання високий рівень

Рис. 4. Значення рівнів результативності пільгового оподаткування інноваційної діяльності підприємства у квадрантах матриці [сформовано автором]

Таблиця 1

**Динаміка позиціонування підприємств вибіркової сукупності в квадрантах матриці в кожному аналітичному періоді [сформовано автором на основі [5]]**

Вид економічної діяльності	Роки		
	2016	2017	2018
виробництво коксу та продуктів нафтоперероблення	високий рівень	достатній рівень	високий рівень
виробництво хімічних речовин і хімічної продукції	високий рівень	високий рівень	високий рівень
виробництво основних фармацевтичних продуктів і фармацевтичних препаратів	високий рівень	достатній рівень	достатній рівень
виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції	недостатній рівень	достатній рівень	низький рівень
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	недостатній рівень	середній рівень	низький рівень
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	високий рівень	високий рівень	високий рівень

Огляд економічних досліджень, спрямованих на оцінку ефективності пільгового оподаткування, дозволяє виділити п'ять основних підходів [6]:

1) оглядовий метод – допомагає визначити відносну важливість різних факторів для розміщення податкових пільг у національній економіці;

2) тематичні дослідження – зміст таких досліджень зводиться до детального вивчення однієї або кількох програм податкових пільг;

3) економетричні методи – найбільш популярні методи дослідження ефективності податкових пільг, вимірюють ефекти податкових пільг на економічне зростання та результати діяльності підприємств;

4) моделі загальної рівноваги – моделі, в основу яких покладені комплексні структурні взаємодії між економічними змінними;

5) симуляційні моделі – моделі, які застосовуються, загалом, для порівняння податкового тягаря для різних суб'єктів господарювання, а не для оцінки стимулів.

На сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності податкових пільг. Податкові пільги у контексті стимулювання інноваційної діяльності повинні оцінюватися з погляду впливу на інноваційну активність, приріст фінансових ресурсів в науково-технічну та інноваційну діяльність тощо. Для якісного оцінювання ефективності податкових пільг необхідним є запровадження у практику концепції податкових витрат, а також оптимізація процесу збирання та оприлюднення інформації стосовно користування податковими пільгами.

## ВИСНОВКИ

Отже, було проаналізовано та обґрунтовано компоненти оцінки реалізації потенціалу державного регулювання інноваційної діяльності підприємств у розрізі надання податкових пільг інструменту регулювання, що відображає принцип стимулювання інноваційної діяльності. Оцінка даних компонентів дає змогу обґрунтовувати практичні рекомендації стосовно під-

вищення рівня потенціалу державного регулювання за рахунок реформування методів та інструментів державної підтримки інноваційної діяльності підприємств. Визначено, що надання податкових пільг в інноваційній діяльності має позитивні тенденції за компонентами доцільності та результативності, однак компонент ефективності податкових пільг потребує подальших досліджень.

#### Список використаних джерел

1. Іванов Ю.Б. Регулятивний потенціал податкової системи України: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 400 с.
2. Економіка податкових реформ: монографія / за ред. І.А. Майбурова та ін. Київ: Алерта, 2013. 432 с.
3. Зведені звіти «Про суми задекларованих пільг по оподаткуванню у розрізі кодів пільг щодо кожного виду податку за КВЕД», 2009-2018 рр. ДФСУ. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
4. Доходи бюджету: 2009-2018 рр. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/>
5. Кизим М.О., Касьянова Л.В. Класифікація інструментів податкового стимулювання інновацій. Проблеми економіки. 2012. № 4. С. 23-29.
6. Офіційний сайт Державного комітету статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
7. Паків О.Н. Податкові стимули та їх регулятивний характер. Вісник СевКавГТУ. Серія «Економіка». 2013. № 3. С. 81-89.

#### References

1. Ivanov Y.B. Regulatory potential of the tax system of Ukraine: monograph. Kharkiv: KHNEU, 2009. 400 p. (in Ukrainian)
2. Economics of tax reforms: monograph / ed. I.A. Maiburov et.al. Kyiv: Alerta, 2013. 432 p. (in Ukrainian)
3. Consolidated reports «On the amounts of declared tax benefits in terms of benefit codes for each type of tax under the NACE». 2009-2018. DFSU. URL: <http://sfs.gov.ua/> (in Ukrainian)
4. Budget revenues: 2009-2018. URL: <http://old.cost.ua/budget/revenue/> (in Ukrainian)
5. Kyzym M.O., Kasianova L.V. Classification of instruments of tax stimulation of innovations. Problems of the economy. 2012. № 4. pp. 23-29. (in Ukrainian)
6. Official site of the State Statistics Committee URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian)
7. Pakiv O.N. Tax incentives and their regulatory nature. Bulletin of SevKavSTU. Economy series. 2013. № 3. pp. 81-89. (in Ukrainian)

ФАТЕЄВА

Анастасія Вікторівна

УДК 330.47

## ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНОСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## INFORMATION SYSTEMS IN THE ENTERPRISE'S MANAGEMENT

студентка, Інститут  
післядипломної освіти  
Київського національного  
університету імені  
Тараса Шевченка

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).2)

**FATIEIEVA Anastasiia Viktorivna** – student, Institute of Postgraduate Education of Kyiv National University after Taras Shevchenko

У статті досліджено особливості використання сучасних інформаційних систем і технологій у діяльності підприємств з метою підвищення ефективності управлінських рішень. На основі проведеного дослідження сучасної практики діяльності корпорацій на світовому фінансовому ринку доведено, що корпоративні інформаційні системи для керівництва середніх і великих підприємств є необхідним інструментом, що дозволяє забезпечити мінімізацію витрат і збільшити прибутковість підприємства. Для вирішення існуючих проблем розвитку корпоративних інформаційних систем запропоновано алгоритм дій підвищення рівня інформатизації та ефективності діяльності корпорацій, який дозволить вирішити актуальні питання впровадження корпоративних інформаційних систем, враховуючи вітчизняне законодавство та особливості корпоративного управління, підвищити ефективність і прозорість бізнес-процесів і забезпечити централізовану підтримку прийняття управлінських рішень на всіх рівнях і у всіх сферах бізнесу компанії.

\* \* \*

В статье исследованы особенности использования современных информационных систем и технологий в деятельности предприятий с целью повышения эффективности управленческих решений. На основе проведенного исследования современной практики деятельности корпораций на мировом финансовом рынке доказано, что корпоративные информационные системы для руководства средних и крупных предприятий является необходимым инструментом, что позволяет обеспечить минимизацию расходов и увеличить прибыльность предприятия. Для решения существующих проблем развития корпоративных информационных систем предложен алгоритм действий повышение уровня информатизации и эффективности деятельности корпораций, который позволит решить актуальные вопросы внедрения корпоративных информационных систем, учитывая отечественное законодательство и особенности корпоративного управления, повысит эффективность и прозрачность бизнес процессов и обеспечит централизованную поддержку принятия управленческих решений на всех уровнях и во всех сферах бизнеса компаний.

\* \* \*

The article examines the features of the use of modern information systems and technologies in the activities of enterprises in order to increase the efficiency of management decisions. Based on a study of modern corporate practices in the global financial market, it is proved that corporate information systems for the management of medium and large enterprises is a necessary tool to minimize costs and increase profitability.

The purpose of the article is to research the features of modern information systems and technologies using in activity of the enterprises for the purpose of increase of efficiency of administrative decisions.

Information system as a set of organizational and technical means for storing and processing information in order to meet the information needs of users, which provides the collection, retrieval, processing and transmission of information.

To solve the existing problems of corporate information systems development, an algorithm of actions to increase the level of informatization and efficiency of corporations, which will address current issues of corporate information systems, taking into account domestic legislation and features of corporate governance, increase efficiency and transparency of business processes and provide centralized support for management decisions. at all levels and in all areas of business companies. It is emphasized that one of the main properties of information systems is divisibility into subsystems, which has scales in terms of its development and operation. The stages of creation and functioning (life cycle) of information are specified. It is proved that the use of information systems is a prerequisite for a modern enterprise, that will promote the adoption of sound strategic management decisions aimed at increasing competition (capacity and strengthening the economic security of the enterprise).

An effective area for improvement management of the enterprise is implemented modern information systems and technologic, which makes it possible to increase the speed, quality and reliability of collection, storage and information processing; significantly reduce management line staff of the enterprise, which there is preparation of information for the form management decisions; print in the right time management and administration line staff of the enterprise of high-quality other formation; timely and efficient analysis and forecasting of economic activity under receptions; make decisions quickly and efficiently at all levels of enterprise management.

**Ключові слова:** бізнес-процес, інформаційні системи, корпоративні інформаційні системи, інформаційні технології, інформація

**Ключевые слова:** бизнес-процесс, информационные системы, корпоративные информационные системы, информационные технологии, информация

**Keywords:** business process, information systems, corporate information systems, information technologies, information

## ВСТУП

Ми живемо у світі інформаційних технологій (ІТ) та інформаційних систем (ІС). Будь-яка технологія зрештою стає технологією інформаційною (ІТ). Все наше життя проходить під знаком інформаційних технологій.

Інформація завжди була необхідна для ефективного управління. Донедавна вважалося, що чим більше ми маємо інформації про об'єкт управління, тим ефективніше можна ним управляти, але не завжди це сприяло успіху підприємств. Дуже часто нагромадження інформації приводило до дезорієнтації управлінського персоналу, бо він не міг правильно розпорядитись цією інформацією.

Тому сьогодні перед ІС ставиться мета їх інтелектуалізації, тобто не тільки видавати менеджерам необхідну інформацію, а й здійснювати її актуальність, щоб менеджер отримував підказку від інформаційної системи як доцільно діяти у тій чи іншій ситуації, щоб отримати найкращі результати.

Уся робота з інформацією у сучасній системі управління фірмою складається з таких частин: 1) збір необроблених даних; 2) переміщення інформації від одного джерела до іншого; 3) оброблення та перетворення інформації з однієї форми в іншу; 4) зберігання обробленої інформації; 5) пошук та доступ до інформації, що зберігається; 6) формування інформації у вигляді, зручному для користувача.

Нові інформаційні технології управління підприємства є важливим і необхідним засобом, який дозволяє: швидко, якісно і надійно виконувати отримання, облік, зберігання і обробку інформації; значно скоротити управлінський персонал підприємства, який займається роботою зі збирання, обліку, зберігання і оброблення інформації; забезпечити у потрібні терміни керівництво і управлінсько-технічний персонал підприємства якісною інформацією; своєчасно і якісно вести аналіз і прогнозування господарської діяльності підприємства; швидко і якісно приймати рішення з усіх питаннях управління підприємством.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інформаційна система як сукупність організаційних і технічних засобів для збереження та оброблення інформації з метою забезпечення інформаційних потреб користувачів, яка забезпечує збирання, пошук, оброблення та пересилання інформації.

**МЕТА** статті – дослідження особливостей використання сучасних інформаційних систем і технологій в діяльності підприємств з метою підвищення ефективності управлінських рішень.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Проблеми розвитку інформаційних технологій в корпораціях досліджували такі вітчизняні вчені, як Р.В. Ільєнко [1], В.В. Євдокимов [2], Л.В. Різніченко [6], Л.П. Рибалко [7], К.М. Сокол [8], А.С. Удовік [5] та ін. У роботах доведено, що інформаційні системи є потужними інструментами для створення більш конкурентоздатних та ефективних корпорацій. Виконуючи функції групування, систематизації, обробки та аналізу даних, вони допомагають успішно реалізу-

вати функції корпоративного управління на підприємстві, та контролювати потоки інформації. Взаємодія між інформаційними технологіями й корпораціями є дуже складною і піддається впливу великої кількості факторів, включаючи структуру організації, стандартну техніку експлуатації, політику, культуру, навколишнє середовище й рішення управління.

Розвиток корпоративних інформаційних систем сьогодні зумовлений необхідністю у більш деталізованій інформації про ринок та споживачів; збором та використанням різнопланової інформації; потребі в інтенсивному взаємному контакті зі споживачем, тобто налагодженню внутрішнього зв'язку; інтенсивному розвитку інформаційних технологій. Тому проблема впровадження інформаційних технологій та їх роль у сучасному корпоративному управлінні є досить актуальною і потребує подальших глибоких теоретичних досліджень. Перехід до ринкових відносин в економіці та науково-технічний прогрес надзвичайно прискорили темпи впровадження в усі сфери соціально-економічного життя суспільства останніх досягнень у сфері інформатизації.

Термін «інформатизація» уперше з'явився під час створення локальних інформаційно-обчислювальних систем.

Інформатизація – це сукупність взаємопов'язаних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних та виробничих процесів, які спрямовано на задоволення інформаційних потреб окремих громадян і суспільства загалом й які використовують для цього сучасні інформаційні технології і автоматизовані інформаційні системи.

Інформатизація в області управління економічними процесами передбачає, насамперед, підвищення продуктивності праці працівників за рахунок зниження співвідношення вартість/виробництво, а також підвищення кваліфікації і професійної грамотності зайнятих управлінською діяльністю фахівців. У розвинутих країнах проходять одночасно дві революції: в інформаційних технологіях і у бізнесі, взаємно допомагаючи одна одній.

Спектр впливу інформаційних систем на діяльність підприємства надзвичайно широкий.

Інформаційні системи допомагають менеджерам різних рівнів вирішувати такі завдання:

- поєднуватись до єдиного інформаційного простору;
- ширше використовувати математичні методи в економіці;
- узгоджувати економічні процедури з міжнародними вимогами.

Актуальність питань інформатизації усіх сфер суспільно-економічного життя цілком очевидна. Інформаційні системи і технології дають можливість оптимізувати і раціоналізувати управлінські функції за рахунок застосування нових засобів збору, передачі і перетворення інформації. Реформа методів управління підприємствами спричинила не тільки перебудову організації процесу автоматизації управлінської діяльності, але й поширення нових форм реалізації цієї діяльності.

Різноманітність сфер і форм застосування сучасних

інформаційних систем детермінують різноманітність способів їх класифікації. За масштабністю інформаційні системи поділяються на такі групи:

- одиничні – реалізуються на автономному персональному комп'ютері без використання комп'ютерної мережі, система може містити декілька простих додатків із спільним інформаційним фондом, подібні комплекси можуть бути створені за допомогою локальних систем управління базами даних;

- групові – орієнтовані на колективне використання інформації і найчастіше будуються на базі локальної обчислювальної мережі, у розробці таких додатків найчастіше використовуються сервери баз даних (SQL-сервери) для робочих груп;

- корпоративні – призначені для великих компаній і можуть підтримувати територіально віддалені вузли і мережі, мають ієрархічну клієнт-серверну структуру зі спеціалізацією серверів, для корпоративних систем;

- глобальні – охоплюють територію держави чи континенту.

За сферою застосування інформаційні системи можна умовно поділити на чотири групи:

- системи обробки транзакцій (операцій з базою даних), призначені для ефективного відображення предметної області в будь-який момент часу (OLTP);

- системи підтримки прийняття рішень - за допомогою комплексу запитів здійснюється аналіз даних в різних аспектах: часових, просторових тощо;

- інформаційно-довідкові системи, які базуються на гіпертекстових документах і мультимедійних засобах;

- офісні інформаційні системи – призначені для перетворення паперових документів в електронні, автоматизації діловодства і управління документообігом. За способом організації автоматизовані ІС можуть бути класифіковані наступним чином: на основі архітектури файл-сервер; на основі архітектури клієнт-сервер; на основі багаторівневої архітектури; на основі Інтранет-технологій.

За рівнем або сферою діяльності: державні, територіальні (регіональні), галузеві, підприємств або установ, технологічних процесів.

За типом підтримки, яку вони забезпечують в організації управління, системи можуть бути поділені на такі групи:

- системи обробки операцій, які реєструють та обробляють дані, одержані внаслідок ділових операцій, може проводитись або способом пакетного оброблення даних, або в масштабі реального часу;

- автоматизовані системи управління технологічними процесами (АСУТП), що приймають рішення з типових питань, таких як управління виробничим процесом;

- системи співробітництва на підприємстві, які використовують комп'ютерні мережі для забезпечення зв'язку, координації та співробітництва відділів і робочих груп, що беруть участь у процесі;

- інформаційні менеджерські системи – системи забезпечення менеджменту, що продукують заздалегідь визначені звіти, подають відображення даних і результати вжитих заходів на періодичній чи винятковій основі або за запитом;

- системи підтримки прийняття рішень – ІС, які

використовують моделі прийняття рішень [8, с. 82-83]. Корпоративні інформаційні системи, системи підтримки прийняття рішень (СППР) та експертні системи характеризують новий етап автоматизації управління підприємством. Корпоративні інформаційні системи – це управлінська ідеологія, що об'єднує бізнес-стратегію підприємства і новітні інформаційні технології.

Характерні ознаки сучасних корпоративних інформаційних систем:

- масштабність інформаційної системи, яка розподілена на значній території та має потужну програмно-апаратну платформу;

- робота у неоднорідному обчислювальному середовищі (на різних обчислювальних платформах і під управлінням різних операційних систем);

- багатоплатформне обчислення (різні комп'ютери з однаковим інтерфейсом і логікою роботи);

- розподілені обчислення за допомогою клієнт-серверної архітектури (розв'язання задачі розподіляється між кількома комп'ютерами). Забезпечення розподіленої роботи і віддаленого доступу є обов'язковою вимогою до інформаційних систем корпоративного рівня.

Сучасні корпоративні інформаційні системи повинні задовольняти певним вимогам:

- використання клієнт-серверної архітектури з можливістю застосування більш промислових СУБД;

- організація безпеки за допомогою різноманітних методів контролю і розмежування доступу до інформаційних ресурсів;

- підтримка розподіленої обробки інформації;

- модульний принцип побудови із програмно-незалежних функціональних блоків;

- можливість розширення за рахунок відкритих стандартів;

- підтримка технології Інтернет/Інтранет. Найвідоміші зарубіжні виробники корпоративних інформаційних систем: SAP, IBM, Oracle, PeopleSoft, REAL Application, Hewlett-Packard.

Найпоширеніші корпоративні інформаційні системи: Scala, Baan IV, "Галактика", R/3, Oracle Applications [8, с. 11-12]. Основна проблема корпоративних інформаційних систем полягає в тому, що в них відсутня прийнятна системна модель. Тобто творці й користувачі програмних продуктів працюють з бізнес-процесами, а не зі станом системи. За системного підходу ставлення до бізнес-процесу може змінюватися, в т.ч. через те, що підприємства включають в аналіз усі фактори, що можуть зробити вплив на стан системи (в т.ч. й зовнішні стосовно відношення до цього бізнес-процесу). Ті моделі, які спираються на бізнес-процеси, дозволяють управляти тільки на інтуїтивному рівні.

Отже, домінянтою в усьому має бути поняття системи. Система саме і дозволяє визначити головний аспект діяльності підприємства в цей момент. Водночас поки немає вибору моделей інформаційних систем, тому що зазвичай пропонується вирішення питань вартості та інших подібних завдань, які є параметрами всередині системи [6]. У процесі автоматизації, особливо на початковому етапі, виникає ряд проблем, зокрема, керівник підприємства повинен усвідомлювати різницю між інтегрованою системою управління (ІСУП) та корпоративною інформаційною системою

(КІС). По суті ІСУП стає фундаментом КІС. ІСУП не враховує індивідуальні особливості компанії, а КІС – це рішення, розроблене для конкретної компанії [3].

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) призначені для підтримки прийняття рішень керівників різного рівня у вирішенні неструктурованих і слабо структурованих проблем і використовують нові засоби інформації, вимоги до самої системи та процесу її розробки, додатково можуть розроблятися технічні завдання на окремі частини ІС;

– проектування – розробляється концепція інформаційної бази, створюється інфологічна і датологічна моделі, формуються вимоги до структури інформаційних масивів, технічних засобів, вказуються характеристики програмного забезпечення, систем класифікації та кодування; результатом даного етапу є комплект проектною документації (технічний проект), в ньому наводиться постановка задачі, алгоритм її розв'язання, описується інформаційне, організаційне, технічне та програмне забезпечення тощо, після затвердження технічного проекту розробляється робочий проект (внутрішній), одночасно з розробкою проекту створюються класифікатори техніко-економічної інформації на основі погодженої системи класифікації і кодування техніко-економічної інформації;

– реалізація – здійснюється розробка програмного забезпечення у відповідності з проектною документацією, результатом цього етапу є готовий програмний продукт;

– впровадження в експлуатацію (тестування і налагодження) – проводиться перевірка програмного забезпечення на предмет відповідності вимогам, вказаним у технічному завданні, дослідна експлуатація (тестування) дозволяє виявити недоліки, які можуть з'явитись під час експлуатації системи, проводиться підготовка персоналу до роботи в інформаційній системі, навчання персоналу здійснюється або силами розробника, або за допомогою спеціальних курсів, готується робоча документація, проходять приймальні випробування, і система здається в експлуатацію замовнику;

– супровід – організовується на підставі гарантійних зобов'язань розробника. У цей період здійснюється сервісне обслуговування системи, усуваються недоліки, які можуть бути виявлені в експлуатації, і завершуються роботи з даного проекту [9, с. 263-264].

### ВИСНОВКИ

Таким чином, використання інформаційних систем в управлінні підприємствами сприятиме вирішенню таких проблем:

- зниження складності (складність управління за необхідності вибору управлінського рішення з множини можливих рішень);
- управління підприємством вимагає обробки великих обсягів інформації;
- необхідність ухвалення рішення за короткий часовий проміжок (проявляється у міру ускладнення виробництва);
- проблема координації (рішення необхідно координувати з іншими ланками процесу або об'єкта);
- необхідність збереження і поширення знань, накопичених у процесі багаторічної роботи і великого

практичного досвіду.

Впровадження інформаційних систем і технологій є обов'язковою умовою діяльності сучасного підприємства, що сприятиме прийняттю обґрунтованих стратегічних управлінських рішень, спрямованих на зростання конкурентоспроможності і посилення економічної безпеки підприємства.

Подальший розвиток ринку інформаційних структур, з урахуванням впровадження автоматизованих систем, дозволить не тільки забезпечити ефективне розширення діяльності підприємств, а й стане запорукою успішного розвитку національної економіки.

### Список використаних джерел

1. Азарова А.О., Поплавський А.В. *Інформатика та комп'ютерна техніка: навч. посіб.* Вінниця: ВНТУ, 2012. Ч. 1. 2012. 360 с.
2. Горlach А.С. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства.* Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.
3. *Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л.І. Федулова та ін. К.: Основа, 2005. 550 с.*
4. *Інформаційні системи в економіці / В.С. Пономаренко та ін. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 175 с.*
5. Костенко О.М. *Індикатори інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємства.* Облік і фінанси. 2014. № 4. С. 133-139.
6. Маркіна І.А., Сінякова О.С. *Методичні та практичні аспекти впровадження програмного забезпечення антикризового управління на підприємстві.* Економіка і регіон. 2013. № 2. С. 40-43.
7. Ромашко С.М. *Опорний конспект лекцій з дисципліни "Інформаційні системи в менеджменті".* Львів: ЛІМ, 2007. 49 с.
8. Томашевський О.М. *Інформаційні технології та моделювання бізнеспроцесів / О.М. Томашевський та ін. К.: Центр уч. л-ри, 2012. 295 с.*
9. Яремко С.А. *Розробка критеріїв оцінювання сучасних інформаційних систем обліку та управління бізнес-процесами підприємств.* Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 1 (208). С. 158-163.
10. Ільєнко Р.В. *Впровадження та використання інформаційних технологій у системі вищої освіти ЄС.* Економіка і управління. 2015. №1. С.134-140.
11. Євдокимов В.В. *Корпоративні інформаційні системи: проблеми впровадження та аналіз ефективності.* Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2009. Вип.16. Ч. 1. С.227-235.
12. Рибалко Л.П. *Застосування сучасних корпоративних інформаційних систем в управлінні підприємствами.* Науковий вісник Херсонського державного університету. 2015. Вип. 15. Ч. 3. С. 82-85.
13. Сокол К.М. *Світовий ринок інформаційних технологій в контексті глобалізації світової економіки.* Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2015. Вип. 3. С. 78-83.

### References

1. Azarova A.O., Poplavskiy A.V. *Informatics and computer technology.* Vinnytsia: VNTU, 2012. Part. 1. 2012. 360 p. (in Ukrainian)
2. Horlach A.S. *Information and analytical support of enterprise management.* Scientific Bulletin of the Academy of Municipal Administration. Series: Economics. 2013. Issue 1. pp. 179-184. (in Ukrainian)
3. *Innovative economic development: model, management system, state policy / L.I. Fedulova et.al.* Kyiv: Osнова, 2005. 550 p. (in Ukrainian)

4. *Information systems in economics* / V.S. Ponomarenko et.al. Kharkiv: KhNEU, 2011. 175 p. (in Ukrainian)
5. Kostenko O.M. *Indicators of information-analytical system of enterprise activity management. Accounting and finance.* 2014. № 4. pp. 133-139. (in Ukrainian)
6. Markina I.A., Siniakova O.S. *Methodical and practical aspects of implementing anti-crisis management software at the enterprise. Economy and region.* 2013. № 2. pp. 40-43. (in Ukrainian)
7. Romashko S.M. *Reference syllabus of lectures on the discipline "Information systems in management".* Lviv: LIM, 2007. 49 p. (in Ukrainian)
8. *Information technologies and business process modeling.* University / O.M. Tomashevskiy et.al. Kyiv: Center of educational literature, 2012. 295 p. (in Ukrainian)
9. Yaremko S.A. *Development of criteria for evaluating modern information systems of accounting and management of business processes of enterprises.* Bulletin of Khmelnytsky National University. 2014. № 1 (208). pp. 158-163. (in Ukrainian)
10. Iliencko R.V. *Introduction and use of information technologies in the EU higher education system. Economics and management.* 2015. № 1. pp. 134-140. (in Ukrainian)
11. Yevdokimov V.V. *Corporate information systems: implementation problems and efficiency analysis. Scientific works of KNTU. Economic sciences.* 2009. Issue 16. Part 1. pp. 227-235. (in Ukrainian)
12. Rybalko L.P. *Application of modern corporate information systems in enterprise management. Scientific Bulletin of Kherson State University.* 2015. Issue 15. Part 3. Pp. 82-85. (in Ukrainian)
13. Sokol K.M. *The world market of information technologies in the context of globalization of the world economy. Nikolaev National University after V.O. Sukhomlynskyi.* 2015. Issue 3. pp. 78-83. (in Ukrainian)

КОВТУНЕНКО

Ксенія Валеріївна  
k.v.kovtunenکو@mzeid.in

УДК339:334

ВИКОРИСТАННЯ БЛОКЧЕЙН-  
ТЕХНОЛОГІЙ У ДОГОВІРНИХ  
ВІДНОСИНАХ МІЖНАРОДНОЇ  
ТОРГІВЛІ

БУТ-ГУСАІМ

Олександр Геннадійович  
alexandr.but.gusaim@gmail.comд.е.н., професор, завідувач  
кафедри, Одеський  
національний політехнічний  
університетBLOCKCHAIN TECHNOLOGIES USING IN  
INTERNATIONAL TRADE  
CONTRACTUAL RELATIONSаспірант, Одеський національний  
політехнічний університетDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).3)*KOVTUNENKO Kseniia Valeriivna – Doctor of Economics, Professor, Head of Department, Odesa National Polytechnic University**BUT-HUSAIM Oleksandr Hennadiiovych – postgraduate student, Odesa National Polytechnic University*

У статті визначено особливості застосування інноваційних технологій у розвитку документообігу міжнародної торгівлі. Блокчейн визначається як найбільш стійка, прозора та безпечна система, що дозволяє прискорити документообіг та ділові операції, пов'язані із підписанням контракту, проведенням оплати та передачі інформації про постачання товарів чи послуг логістичним сервісам. Запропоновано до використання розумний контракт як основної технології, що здатна вдосконалити систему формування договірних відносин між сторонами міжнародної торгівлі. Стаття визначає основні проблеми на шляху до використання технології, а також переваги використання розумних контрактів. У дослідженні показано шляхи імплементації технології у бізнес. Технологія розумного контакту дозволяє спростити процес використання акредитиву як основного методу розрахунків у здійсненні міжнародної торгівлі, а також вести моніторинг за грошовим обігом, обігом документів та товарів.

\* \* \*

В статье определены особенности применения инновационных технологий в развитии документооборота международной торговли. Блокчейн определяется как наиболее устойчивая, прозрачная и безопасная система, позволяющая ускорить документооборот и деловые операции, связанные с подписанием контракта, проведением оплаты и передачи информации о поставках товаров или услуг логистическим сервисам. Предложено использование разумного контракта как основной технологии, способной усовершенствовать систему формирования договорных отношений между сторонами международной торговли. Статья определяет основные проблемы на пути к использованию технологии, а также преимущества использования умных контрактов, в исследовании показано пути имплементации технологии в бизнес. Технология умного контакта позволяет упростить процесс использования акредитива в качестве основного метода расчетов при осуществлении международной торговли, а также вести мониторинг за денежным обращением, оборотом документов и товаров.

\* \* \*

The article shows the features of innovative technologies in the development of document management of international trade. Blockchain is defined as the most stable, transparent and secure system. It allows businesses to accelerate the workflow and business operations associated with signing a contract, making payments and transferring information about the supply of goods or services to logistics services. We suggest using a smart contract as the main technology that can improve the system of building contractual relations between the parties to international trade. The article identifies the main problems on the way to using technology, as well as the benefits of using smart contracts. The study shows the ways of implementing technology in a business. The smart contact technology allows you to simplify the process of using a letter of credit as the main method of payment in international trade, as well as monitor cash flow, the circulation of documents and goods.

**Ключові слова:** блокчейн, інновації, договірні відносини, акредитив, розумний контракт, міжнародна торгівля**Ключевые слова:** блокчейн, инновации, договорные отношения, акредитив, умный контракт, международная торговля**Keywords:** blockchain, innovation, contractual relations, letter of credit, smart contract, international trade

## ВСТУП

Розвиток Інтернет-технологій вносить свої корективи у бізнес-процеси та їх організацію, побудову управлінських стратегій та впровадження інновацій [1]. Сьогодні можна однозначно говорити про те, що більш ефективне управління корпорацій та міжнародних організацій відбувається саме завдяки розвитку передових Інтернет-технологій [2]. Однак питання об'єднання виробничих процесів із інноваційними технологіями є актуальними для основної маси промислових компаній дотепер, не зважаючи на те, що цифрові технології впроваджені у бізнес-процеси вітчизняних

підприємства десятки років [3].

Питання є особливо актуальним для міжнародних організацій, що займаються зовнішньоекономічною діяльністю, оскільки сьогодні практично відсутні прості та доступні методи документування, прозорі методи відслідковування товарів та грошових потоків між сторонами зовнішньоекономічної угоди. З однієї сторони розвиток Інтернету сприяє розвитку глобальної торгівлі, однак з іншої на сьогодні нема доступних незалежних сервісів, що дозволяли би отримувати інформацію вчасно, а тому від цього страждає ефективність міжнародних економічних процесів.



Серед невирішених проблем залишається питання довіри між торговельними партнерами, пов'язаної із проведенням розрахунків. Це зі свого боку впливає на ефективність проведення платежів і загальні обсяги торгівлі. Традиційно використовуваний акредитив поступово зменшує свою ефективність. Насамперед це пов'язано із затратами часу на підтвердження проведення платежу [4].

Питання використання інноваційних технологій у документообігу не є достатньо дослідженим вітчизняними науковцями. Що стосується технології блокчейн, то її застосування на підприємствах України досліджувалося різними науковцями, зокрема: А.В. Літошенко [5], І.В. Давидова [6], Н.Ю. Голубєва, О.В. Мельниченко, Ю.Я. Самагальська, Т.Є. Харитонова, Є.О. Харитонов та ін.

**МЕТОЮ** дослідження є формування інноваційних умов для вдосконалення договірних відносин між учасниками міжнародної торгівлі шляхом використання блокчейн технологій та розумного контракту.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet. У проведенні досліджень використано методи узагальнення, аналізу, системного підходу.

### РЕЗУЛЬТАТИ

Нині на підприємствах міжнародної торгівлі є все для того, щоб удосконалити процес договірних відносин – це інформаційні та кібертехнології, що стрімко розвиваються. Однією із таких технологій є *блокчейн*, який являє собою базу даних, що містить інформацію про транзакції. Фактично, блокчейн є онлайн книгою для облікових процесів, яка могла би вдосконалити проведення комерційних операцій і забезпечити їх конфіденційність та надійність [7]. Технологія використовує захищене середовище, що може створюватися з ініціативи різних сторін договірних відносин.

Використання афільюваної технології "*розумного контакту*" дозволяє удосконалити автоматизацію процесів всередині блокчейну завдяки попередньо встановленим договорам про умови контракту [8].

У даному дослідженні буде досліджено потенціал блокчейну та розумного контракту в умовах формування договірних відносин, здійснення традиційних платежів з використанням акредитиву та їх відслідковування. Завдяки інтегруванню даного підходу можна створити прототип здійснення платіжних операцій, що дозволить підвищити продуктивність транзакційного про-

цесу у зовнішньоекономічній діяльності.

Блокчейн – це технологія криптовалюти Біткойн, яка являє собою децентралізовану базу даних, що використовує зв'язані блоки даних як засоби криптографії. Кожен блок містить інформацію про здійснення транзакції протягом певного періоду та використовується для генерування наступного блоку, водночас він перевіряє правильність передачі інформації [9].

Криптографічна технологія Merkle tree використовується для перевірки дійсності транзакцій та унеможливлення розповсюдження даної інформації. Цей принцип і є основою визначення блокчейну як найбільш надійної системи збереження даних [10]. Складні процедури обліку створюють проблеми збереження даних та використання потужності комп'ютера. Розглянемо основні переваги та недоліки технології блокчейн у процесі її застосування у міжнародних договірних відносинах у табл. 1.

**Використання технології розумного контакту.** Розумний контракт представляє собою програмований протокол, який може автоматично виконувати, перевіряти та оновлювати статус ділового процесу шляхом кодування. Функціональні особливості розумного контракту подано на рис. 1.

Концепція розумного контракту була придумала Н. Сабо [11], вона містить у собі серію зобов'язань, включаючи договори погоджень, що підписуються учасниками контракту. Розумний контракт розробляється з певними умовами кодування, що пов'язані із бізнес-процесами. Як правило, самі процедури бізнес-процесів з використанням розумних контрактів формуються так, щоб вони могли бути запущеними відповідно до потреб певним об'єктом, подією або відповідно до встановленого часу [8].

Використання розумного контракту має низку переваг порівняно із традиційним контрактом (рис. 2).

Автоматизація ділових процесів. Розумний контракт може бути виконаний автоматизовано відповідно до встановленого алгоритму виконання, тоді як звичайний традиційний контракт не буде дозволяти здійснювати подальші операції до моменту його підписання у паперовому вигляді. Це дозволяє економити час та прискорити процес виконання торгових операцій від кількох днів до кількох хвилин.

Рівень безпеки. Окрім цього, розумний контракт має переваги перед традиційним стосовно рівня безпеки, оскільки останнім можна маніпулювати, його можна змінювати, оспорювати тощо. Оснований на платформі блокчейну, розумний контракт буде захищеним від зловмисників.

Таблиця 1

### Переваги та недоліки технології блокчейн у міжнародних договірних відносинах [7]

Переваги	Недоліки
Розподілений реєстр: вузли мають спільні реєстри транзакцій.	Обмежена швидкість транзакції: потрібно близько 10 хвилин для створення одного блоку, тоді як високошвидкісні платформи можуть бути недоступними.
Прозорість: інформація про транзакцію та статус останньої транзакції безперешкодно доступна для всіх вузлів блокчейну	Витрачання ресурсів: блокчейн мотивує фінансово кінцевого майнера комірок, щоб залучити більше комірок, потрібно витратити на це ресурси.
Незмінність: за структури даних Merkle tree будь-яка інформація, що перевірена вузлами, залишається незмінною. Це використовується для формування цілісності системи і не дозволяє змінити її зловмисниками	Безпека: безпека блокчейну залежить від безпеки особистого ключа користувача. <b>Незаконна</b> крадіжка чи втрата ключа можуть призвести до проблем безпеки.

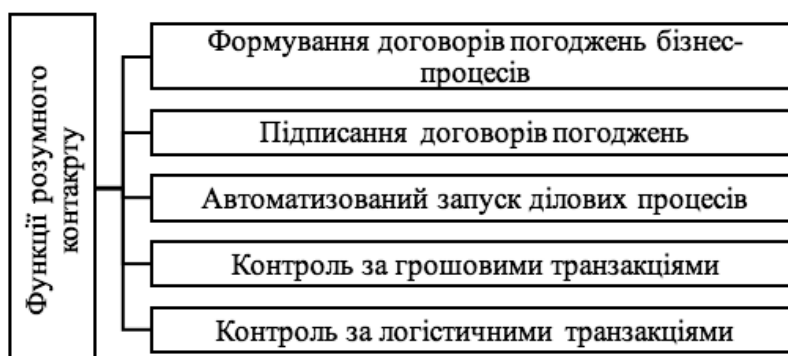


Рис. 1. Функції розумного контракту [сформовано на підставі [11]]

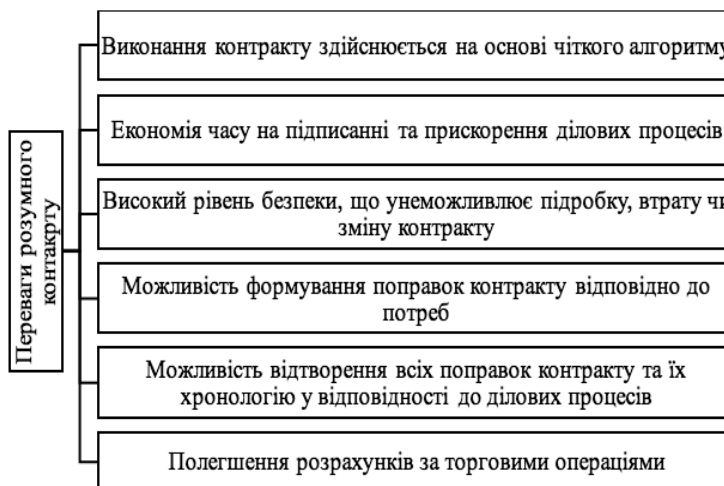


Рис. 2. Переваги розумного контракту [сформовано на підставі [11]]

Гнучкість до правок. Водночас у разі виникнення спірних ситуацій розумний контракт може бути залучений арбітражем міжнародної торгової палати. Важливою характеристикою такого контракту є те, що незалежно від кількості його змін користувачам будуть доступними попередні версії від початку створення такого контракту. Це дозволить швидко зрозуміти хронологію змін та їх причини, що знову ж таки позитивно впливатиме на вирішення спірних ситуацій у арбітражному суді.

Спрощення процедури акредитування. На сьогодні можна говорити про те, що складні процедури акредитування не дозволяють зменшувати затрати на організацію міжнародної торгівлі. Розумний контракт має потенціал для скорочення витрат і незручностей, що пов'язані із організацією акредитування.

Однак для того щоб перейти на таку процедуру вдосконалення документування, компанії повинні перейти бар'єри прийняття інновацій, бар'єри інфраструктури, мислення та ризиків [8]. Підприємства, що займаються міжнародною торгівлею повинні формувати штат спеціалістів, менеджерів та управлінців, що го-

тові використовувати інноваційні технології та впроваджувати їх у діловий процес. Ще більшою ця проблема робиться тоді, коли до справи залучаються декілька учасників, які також повинні мати бажання та потребу в інноваційних підходах здійснення міжнародної торгівлі. Розумний контракт працює тільки за умови його використання всіма сторонами, в іншому випадку його застосування є недоцільним.

Прийняття цих інновацій дозволить підприємствам отримати новий рівень співпраці та ведення контролю за здійсненням операцій.

Структура процесу міжнародної торгівлі на базі смарт-контрактів.

Як вже згадувалося, процеси реалізації розумних контрактів основані на блокчейн технології.

Дані контракти можуть мати наступних користувачів: імпортерів, експортерів, банків посередників, консультантів та логістичні компанії (рис. 3).

Використання розумного контакту дозволяє оптимізувати документообіг, грошові потоки та операції з акредитивами, логістичну організацію (табл. 2).

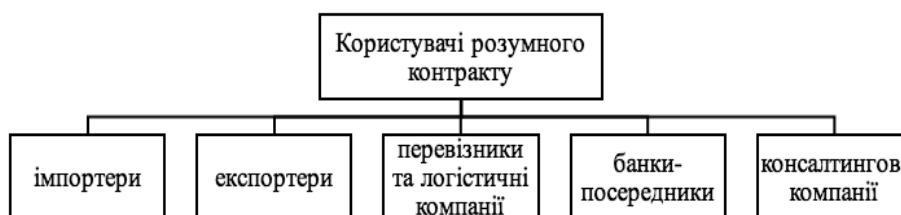


Рис. 3. Користувачі смарт-контрактів [сформовано на підставі [11]]

Вплив смарт-контрактів на здійснення операцій з міжнародної торгівлі [11]

№	Сфера впливу	Опис впливу
1	Потік документів	Йде мова про облікові документи, в яких відображається вартість активів. У розумному контракті потрібно зазначити котирування, ордери між торговцями, акредитиви, квитанції партнерів, підтверджуючі право власності документи на здійснення міжнародних поставок тощо. Ця інформація є централізованою і може передаватися будь-якій зацікавленій стороні. Водночас на всіх етапах здійснення торговельних операцій інформація буде доступною як прямим сторонам угоди, так і контролюючим сторонам.
2	Грошовий потік	Грошові потоки супроводжують транзакційний документообіг. В якості платіжного засобу використовується акредитив, інформація про нього буде надаватися тільки зацікавленим сторонам. Як правило, імпортер буде проводити платіж продавцю (експортеру) за допомогою грошового переказу із залученням банків. Водночас інформація про переведення коштів надходить у систему автоматизовано, що створює вказівку для запуску ланцюга наступних дій бізнес-процесу.
3	Логістичний потік	Під логістичним потоком розуміють процес від продавця до покупця, включаючи упаковку експортера за умовами контракту, відвантаження з країни експортера в країну імпортера після митного оформлення експорту. Будучи підключеним до системи розумного контракту, компанія, що займається логістичними перевезеннями отримує інформацію про підтвердження угоди і відразу приступає до здійснення процесу упаковки, завантаження товарів та їх перевезення.

Налагодження взаємних зв'язків у смарт-контрактах. Смарт-контракти є по суті запрограмованими протоколами, що розгортаються на платформі блокчейну. Вони взаємодіють одне з одним у відповідності до бізнес-процесів та їх ініціюванням (рис. 4).

Формування смарт-контракту. Як правило, міжнародна торгівля починається з налагодження ділового порядку між трейдерами, а потім формується правила дії з банками та постачальниками логістичних послуг. Відповідно до усних домовленостей складається алгоритм смарт-контракту. Він визначає порядок і послідовність взаємодії між учасниками міжнародної торгівлі. Коли створюється замовлення та контракт, одночасно створюються необхідні бази для учасників. Інформація між учасниками передається шляхом виклику функціональних кодів у системі.

Підключення цифрових підписів. У процесі платежу за акредитивом експортер вимагає оплату, а імпортеру потрібно підписувати контракти. Останній ста-

тус платежу оперативного оновлюється у системі і підписується автоматизованими цифровими підписами. За наявності підключених цифрових підписів всі угоди можуть підписуватися в автоматизованому порядку як тільки поступає інформація про надходження коштів чи про відвантаження продукції.

Налагодження системи сповіщення. Програма може бути налагоджена так, що будь-які зміни у бізнес-процесі можуть сповіщувати зацікавлені сторони, що дозволяє оперативного відслідковувати торгові процеси у режимі реального часу. Сценарії контракту побудовані так, щоб інформація надходила до вантажовідправників, і вони відразу ж приступали до перевезень. Зміни стану ділової угоди відбуваються відповідно до події, що зафіксована контрактом. З використанням блокчейн технологій контрактні процеси можуть виконуватися у настанні певних ділових подій з ініціативи сторін, що мають на це права.



Рис. 4. Послідовність зв'язків у смарт-контрактах [сформовано на підставі [11]]

Формування протоколів для моніторингу за здійсненням зовнішньоекономічної угоди. Моніторинг здійснюється за першим запитом зацікавленої сторони, що має на нього право. Як тільки програма бачить надходження коштів, вона створює запит на відвантаження продукції. Інша сторона підтверджує запит, а інфор-

мація відразу передається постачальникам. Процес супроводжується сповіщенням усіх сторін, зацікавлених у торговій операції.

## ВИСНОВКИ

Використання блокчейн-технологій у договірних відносинах міжнародної торгівлі дозволяє покращити

інформаційну асиметрію та передачу бізнес-процесів, полегшити потоки процесів за допомогою технології "розумного контракту" та реалізує децентралізоване управління для досягнення цілі автоматизації процесів документування та покращення ефективності міжнародної торгівлі.

Дане дослідження фокусується на вирішенні проблемних питань традиційної міжнародної торгівлі, що пов'язані з порядком підписання угод, оплатою та перевезенням товарів. Новий процес торгівлі, що оснований на блокчейні, дозволяє використовувати розумний контракт. Даний цифровий документ дозволяє автоматизувати створення контракту, його підписання, проведення грошових переказів на різних етапах ділової угоди, передавати інформацію логістам, контролювати процеси постачання продукції, її перевезення через митницю, оформлення документів, проведення остаточних розрахунків тощо.

#### Список використаних джерел

1. Wong S.Y., Chin K.S. *Organizational innovation management: An organization-wide perspective*. *Industrial Management & Data Systems*. 2007. Vol. 107. № 9. pp. 1290-1315.
2. Popovic A., Puklavec B., Oliveira T. *Justifying business intelligence systems adoption in SMEs: Impact of systems use on firm performance*. *Industrial Management & Data Systems*. 2019. Vol. 119. № 1. pp. 210-228.
3. Chang S.E., Chen Y.C. *Supply chain re-engineering using blockchain technology: A case of smart contract based tracking process*. *Technological Forecasting & Social Change*. 2019. Vol. 144, pp. 1-11.
4. Clark J. *Trade finance: Developments and issues*. CGFS papers. 2014. № 50. Committee on the Global Financial System. URL: [www.bis.org/publ/cgfs50.pdf](http://www.bis.org/publ/cgfs50.pdf)
5. Літошенко А.В. *Технологія blockchain: переваги та неочевидні можливості використання у різних галузях*. *Економіка та держава*. 2017. № 8. С. 77–78.
6. Давидова І.В. *Технологія блокчейн: перспективи розвитку в Україні*. *Часопис цивілістики*. 2017. Вип. 26. СС. 38-41.
7. Swan M. *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media, 2015.
8. Zamani E.D., Giaglis G.M. *With a little help from the miners: Distributed ledger technology and market disintermediation*. *Industrial Management & Data Systems*. 2018. Vol. 118. № 3, pp. 637-652.
9. Back A. *Hashcash-A Denial of Service Counter-Measure*. 2002. URL: <http://www.hashcash.org/papers/hashcash.pdf>
10. Merkle R.C. *A digital signature based on a conventional encryption function*. *Lecture Notes in Computer Science*. 1987. Vol. 293. pp. 369-378
11. Szabo N. *Smart Contracts: Building Blocks for Digital Markets*. 1996. URL: [http://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOT%20winterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart\\_contracts\\_2.html](http://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOT%20winterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart_contracts_2.html)

КУДАР

Анна Андріївна

kudar.andreeva1507@gmail.com

УДК 005.963:339.9

АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ  
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО  
УМОВ ЗЕДADAPTATION OF THE PRODUCTION  
ENTERPRISE PERSONNEL IN THE  
FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY  
CONDITIONS

КОВТУНЕНКО

Ксенія Валеріївна

k.v.kovtunenکو@mzeid.in

д.е.н., професор, зав. кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний університетаспірант, Одеський національний  
політехнічний університетDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).4)*KUDAR Anna Andriivna – postgraduate student, Odesa National Polytechnic University**KOVTUNENKO Kseniia Valeriivna – Doctor of Economics, Professor, Head of department, Odesa National Polytechnic University*

У статті сформульовано поняття «управління персоналом». Досліджено аспекти стосовно управління персоналом умовах ЗЕД. Також описані та визначені проблеми управління персоналом та умови його адаптації в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Описані методи підвищення кваліфікації працівників виробничих підприємств в умовах ЗЕД. Розглянуті фактори, які впливають на управління персоналом виробничого підприємства, яке виходить на зовнішні ринки.

\* \* \*

В статье сформулировано понятие «управление персоналом». Исследовано аспекты по управлению персоналом в условиях ВЭД. Также описаны и определены проблемы управления персоналом и его условия адаптации в условиях внешнеэкономической деятельности. Описаны методы повышения квалификации работников производственного предприятия в условиях ВЭД. Рассмотрены факторы, которые влияют на управление персоналом производственного предприятия, которое выходит на внешние рынки.

\* \* \*

**Introduction.** The basis for foreign economic activity of the enterprise - is the possibility of obtaining economic benefits, based on the benefits of the international division of labor and business relations. Nowadays, the production and sale of a particular product or service has more advantages when it is done for sale in another country than in the middle of the country.

**The purpose of this paper** is to study the aspects of personnel management of a production enterprise in terms of adaptation of foreign economic activity, namely the training of employees of the enterprise.

**Result.** In modern market conditions, the most important tool to ensure the stability of the enterprise and increase its competitiveness not only in the domestic market but also in the foreign market - is the professional development of staff in accordance with current and future requirements of the external and internal environment. It is very important for a company that is just beginning to enter international markets to have highly qualified employees. Personnel management is a complex and integral component of business management. Difficult because people are different in nature from other resources and require special approaches and management methods. The main thing in personnel management is that a person (employee) is a source of income.

**Conclusion.** In the conditions of globalization, there is a need of the enterprise to enter the international markets and to work in the conditions of foreign economic activity. This allows the company to make more profit, gain access to the latest technologies, purchase cheaper and unique resources for production in foreign markets, and so on. The personnel management system at the production enterprise must be flexible, able to change the content, methods and organizational forms in accordance with the needs of the enterprise and the situation in terms of foreign economic activity.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, управління персоналом в умовах ЗЕД, підприємство, виробниче підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, ринок праці, підвищення кваліфікації персоналу

**Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, управление персоналом в условиях ВЭД, предприятие, производственное предприятие, внешнеэкономическая деятельность, рынок труда, повышение квалификации персонала

**Keywords:** personnel, personnel management, personnel management in terms of external economic activity, enterprise, manufacturing enterprise, foreign trade activities, labor market, staff development

## ВСТУП

Основою для зовнішньоекономічної діяльності підприємства – є можливість отримання економічної вигоди, виходячи з переваг міжнародного поділу праці та ділових відносин. На сьогодні виробництво та збут певного товару або надання послуг має більше переваг, коли це робиться для збуту в іншу країну, ніж всередині країни. Є багато причин, які підводять підприємство займатись зовнішньоекономічною діяльністю (ЗЕД) (можливість отримання більшого прибутку, унікальні ресурси для виробництва, нестабільність націо-

нальної валюти, недосконалість законодавчої бази, конкуренція, політична та економічна нестабільність тощо).

Управління персоналом – це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей у виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт. Суб'єкт управління персоналом – це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а отже, наступний результат діяльності працівника, підрозділу і всього підприємства загалом.

Суб'єкт управління персоналом – це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активне положення відносно об'єкта управління; має для цього необхідні можливості. Об'єкт (керований елемент, тобто те, що вивчається) – це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання тощо.

Під час виходу виробничого підприємства на зовнішні ринки необхідно визначити ряд вимог до формування системи управління персоналом, що є дуже актуальним для підприємства, яке тільки виходить на зовнішній ринок.

**МЕТА** роботи є дослідження аспектів стосовно управління персоналом виробничого підприємства в умовах адаптації ЗЕД, а саме підвищення кваліфікації працівників підприємства.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною базою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних дослідників та матеріали періодичних видань, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet.

### РЕЗУЛЬТАТ

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: І. Ансофф, К. Боумен, О.С. Виханський, О.І. Наумов, В.С. Пономаренко, С. Беляєва, М. Виноградський, М. Журавльов, Дж. Іванцевич, А. Кибанов, П.Ч. Бісвас, В.А. Євтушевський, О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук, В.А. Савченко, Л.В. Балабанова та ін.

Л.В. Балабанова, О.В. Сардак вважають, що система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямів діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці й якості роботи.

У сучасних ринкових умовах найбільш важливим інструментом, що забезпечує стабільність підприємства і підвищення його конкурентоспроможності не тільки на внутрішньому ринку, а також й на зовнішньому ринку – є професійний розвиток персоналу відповідно до поточних та перспективних вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. Для підприємства, яке тільки починає виходити на міжнародні ринки, дуже важливо мати працівників з високою кваліфікацією.

Працівники повинні знати іноземну мову – це перша і дуже важлива вимога до підприємства, яке планує функціонувати в умовах ЗЕД. Дуже важливими також є знання країнознавства. Треба знати звичаї, традиції та менталітет країн, з якими підприємство планує співробітництво. Персонал підприємства повинен володіти

знаннями про міжнародні стандарти якості. Тому для цього підприємство повинно приділяти увагу підвищенню кваліфікації та розвитку персоналу.

Завдання управління персоналом – це забезпечення якісним персоналом підприємство у потрібній кількості (кадрова політика); створення ефективної праці та раціональної зайнятості працівників (розвиток персоналу); задоволення потреб працівників (покращення організації праці); максимальні можливості виконання роботи на робочому місці.

Управління персоналом є складним і складовим компонентом управління підприємством. Складним тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Головне в управлінні персоналом це те що людина(працівник) є джерелом одержання доходу.

Система управління персоналом повинна відповідати місцям, цілям та задачам функціонування підприємства. А також персонал повинен оперативного реагувати на виникаючі виробничі, економічні, науково-технічні проблеми в діяльності підприємства. Та головне персонал повинен адаптуватись до зміни умов функціонування підприємства.

Розглянемо більш детально управління персоналом у сфері підвищення кваліфікації працівників.

Мета будь-якого професійного навчання – підвищувати якість професійного складу працівників підприємства, організації чи установи, формувати у них високий професіоналізм, майстерність, сучасне економічне мислення, вміння працювати в нових економічних умовах і забезпечувати на цій основі високу продуктивну працю й ефективну зайнятість (п. 1.1 Положення про професійне навчання кадрів на виробництві, затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України від 26 березня 2001 р. № 127/151).

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Постійно навчаючись, людина розвиває у собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи.

Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників в організації має передувати робота служби управління персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили в структурних підрозділах у розрізах професій та рівнів кваліфікації, причин зниження середнього розряду робочих, відставання розряду робочих від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників, а також нераціонального використання фонду робочого часу тощо.

Підвищення кваліфікації робітників на підприємстві здійснюється за формами, поданими на рис. 1.



Рис. 1. Форми підвищення кваліфікації робітників підприємства

Перепідготовка робітників, як їхня і первинна професійна підготовка, проводиться на виробництві через курсове й індивідуальне навчання кадрів.

На сьогодні метою програми підвищення кваліфікації дозволяють навчати працівники самостійно думати, вирішувати наявні проблеми та працювати в одній команді.

Питаннями навчання і розвитку співробітників підприємства займаються фахівці управління з персоналу.

Підвищення кваліфікації робітників спрямоване на поглиблене удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії. Слухачі програми підвищення кваліфікації вже мають певний досвід та навички з певної професії. Підвищення кваліфікації має певні переваги перед первинною підготовкою й перепідготовкою персоналу. Підвищення кваліфікації відбувається в більш короткі терміни порівняно з первинною підготовкою чи перепідготовкою, що значно зручніше для працівників організації та коштує дешевше для роботодавця. Плануванню підвищення рівня кваліфікації робітників на підприємстві має передувати робота служби персоналу з аналізу ефективності використання робочої сили у структурних підрозділах за професіями та рівнями кваліфікації, причин зниження середнього розряду робітників, відставання розряду робітників від розряду робіт, виникнення браку продукції з вини робітників і нерационального використання фонду робочого часу тощо.

Підвищення кваліфікації робітників є менш затратною на відміну від підготовки нових працівників. Тому даний метод є досить поширеною формою навчання для працівників підприємства.

Згідно з п. 3.4 Положення № 127 підвищення кваліфікації робітників може здійснюватися за такими формами:

- виробничо-технічні курси – призначені для підвищення кваліфікації, поглиблення та розширення знань робітників, їх навиків та умінь до рівня, що відповідає вимогам виробництва за професією на міжнародному рівні. Успішне закінчення курсів є доконечною умовою для присвоєння робітникам вищого кваліфікаційного розряду (класу, категорії, групи) та професійного зростання;

- курси цільового призначення – тут робітники вивчають нове обладнання, вироби, товари, матеріали, послуги, сучасні технологічні процеси, засоби механізації та автоматизації, що використовуються на виробництві, правила та вимоги їх безпечної експлуатації, технічну документацію, ефективні методи організації праці стосовно умов ЗЕД.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умінь та навиків за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами менеджменту, маркетингу, вдосконалення навиків управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців може відбуватися як:

- спеціалізація;
- довгострокове підвищення кваліфікації;
- короткотермінове підвищення кваліфікації;

- стажування.

За підвищення кваліфікації робітників розширюються та поглиблюються набуті ними знання на рівні вимог, які ставляться до виробництва. Перед тим як планувати підвищення кваліфікації робітників, служба управління персоналом повинна визначити та проаналізувати потреби організації у відповідних кадрах та раціональність їх використання на робочому місці. Також потрібно врахувати рівень кваліфікації працівників, ефективність використання фонду робочого часу, розряди робіт та розряди робітників.

Враховуючи досвід американського, японського менеджменту, російський вчений А.П. Єгоршин сформулював такі принципи підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів:

- залучення до роботи з працівниками висококваліфікованих вчених, педагогів, керівників підприємств для проведення навчання;

- комплексна оцінка потенціалу слухаючих;

- використання протягом навчання комп'ютерів та технічних засобів;

- зв'язок між слухачем за урахуванням індивідуальних інтересів;

- підприємство яке надає можливість працівникам підвищення кваліфікації повинно створити умови для розвитку особистості у сфері, де людина не дуже добре підготовлена, та для проявлення своїх здібностей;

- цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів;

- комплексна оцінка потенціалу слухачів.

Підприємства постійно мають потребу підвищувати продуктивність та якість праці робітників. Підготовка являє собою навчання працівників навичкам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці.

Спеціалізація керівників і фахівців здійснюється для отримання працівником додаткових спеціальних знань, умінь і фахових навичок у межах раніше набутої спеціальності за професійним спрямуванням виробничої діяльності без присвоєння кваліфікації та зміни освітньо-кваліфікаційного рівня. Її тривалість становить не менше 500 год.

## ВИСНОВКИ

В умовах глобалізації виникає потреба підприємства виходити на міжнародні ринки та працювати в умовах ЗЕД. Це дає можливість підприємству отримати більший прибуток, отримати доступу до новітніх технологій, придбання на іноземних ринках більш дешевих та унікальних ресурсів для виробництва, тощо.

Основою організаційного розвитку є персонал. Ефективне здійснення промисловими підприємствами зовнішньоекономічної діяльності на сьогодні потребує створення механізмів адаптації системи управління персоналом до її умов.

Система управління персоналом на виробничому підприємстві повинна бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи і організаційні форми відповідно до потреб підприємства і ситуації в умовах ЗЕД. Згідно з цим управління персоналом має сконцентрувати свої зусилля на вирішенні таких проблем, як розробка стратегії з питань формування кваліфікованого персоналу, вибір форм і методів професійного розвитку персоналу для виходу на міжнародний ринок.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу є його навчання та професійна підготовка. Постійно навчаючись, людина розвиває в собі інтелектуальні здібності, вчиться аналізувати різні процеси, які відбуваються під час виконання конкретної роботи.

Планомірна реалізація адаптації персоналу забезпечить виробниче підприємство висококваліфікованими кадрами, та підвищить ефективність його праці.

#### Список використаних джерел

1. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств / Ю.Г. Козак та ін. Київ: Освіта України, 2012. 271 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві: затв. Наказом Міністерства України від 26.03.2001р. № 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01/ed20080330>
4. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ, 1998. 224 с.
5. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу. Київ: КНЕУ, 2002. 351 с.
6. Мотивація праці як фактор підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства / С.А. Агапцов та ін. Київ: Кондор, 1997. 287 с.

#### References

1. Foreign economic activity of enterprises: Textbook / Y.H. Kozak et.al. Kyiv: Education of Ukraine, 2012. 271 p.(in Ukrainian)
2. Balabanova L.V., Sardak A.B. Personnel management. Kyiv: Center for Educational Literature, 2011. 468 p. (in Ukrainian)
3. Regulation: approved by the Order of the Ministry of Labor of Ukraine, Ministry of Education and Science of Ukraine dated March 26, 2001 № 127/151. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01/ed20080330> (in Ukrainian)
4. Kolot A.M. Motivation, stimulation and evaluation of staff. Kyiv: KNEU, 1998. 224 p. (in Ukrainian)
5. Savchenko V.A. Management of personnel development. Kyiv: KNEU, 2002. 351 p. (in Ukrainian)
6. Motivation of labor as a factor of increasing the efficiency of production and economic activity of the enterprise / S.A. Ahaptsov et.al. Kyiv: Kondor, 1997. 287 p. (in Ukrainian)



**МИКИТЮК**Влада Петрівна  
vlada.mykytiuk@mzeid.in**КОВТУНЕНКО**Ксенія Валеріївна  
k.v.kovtunenکو@mzeid.in**КОВАЛИК**Оксана Анатоліївна  
o.a.kovalik@mzeid.inстудентка, Одеський національний  
політехнічний університетд.е.н., професор, зав. кафедри,  
Одеський національний  
політехнічний університетстарший викладач,  
Одеський національний політехнічний  
університет

УДК 338.484

**МІНІМІЗАЦІЯ КРОСКУЛЬТУРНИХ ТА МІЖСОБИСТІСНИХ КОНФЛІКТІВ МІЖ ТУРИСТАМИ ТА ПЕРЕДСТАВНИКАМИ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА****MINIMIZATION OF CROSS-CULTURAL AND INTERPERSONAL CONFLICTS BETWEEN TOURISTS AND THE REPRESENTATIVES OF THE TOURISM OPERATOR**DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).5)**MYKYTIUK Vlada Petrivna** – student, Odesa National Polytechnic University**KOVTUNENKO Kseniia Valeriivna** – Doctor of Economics, Professor, Head of department, Odesa National Polytechnic University**KOVALYK Oksana Anatoliivna** – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University

У статті досліджено основні методи та заходи стосовно мінімізації кроскультурних та міжособистісних конфліктів як засіб управління конфліктами туристичної сфери. Обрана тематика є досить актуальною для персоналу туристичних підприємств, оскільки саме ефективне управління конфліктами є основною запорукою їх уникнення. Запропоновано оптимальні варіанти вирішення кроскультурних та міжособистісних конфліктів, які посприяють покращенню взаємин у робочому колективі туристичної сфери та мінімізують їх серед туристів і представників туристичної фірми. Вдосконалення підготовки трансферних гідів до вирішення міжособистісних конфліктів між туристами.

\* \* \*

В статье исследованы основные методы и меры по минимизации кроскультурных и межличностных конфликтов, как средство управления конфликтами туристической сферы. Выбранная тематика является весьма актуальной для персонала туристических предприятий поскольку именно эффективное управление конфликтами является основным залогом их избежания. Предложены оптимальные варианты решения кроскультурных и межличностных конфликтов, которые помогут улучшению взаимоотношений в рабочем коллективе туристической сферы и минимизируют их среди туристов и представителей туристической фирмы. Совершенствование подготовки трансферных гидов к решению межличностных конфликтов между туристами

\* \* \*

The paper is devoted to the study of the main methods and measures for minimizing cross-cultural and interpersonal conflicts as a means of conflict management in the tourism sector are explored.

The purpose of the paper is to identify the features of minimizing cross-cultural and interpersonal conflicts through effective management and recommended methods of resolution.

The paper examines the conflict of tourism between tourists and representatives of the tourist enterprise. Methods for overcoming cross-cultural and interpersonal conflicts of a tourist enterprise have been developed. The essence of conflict management is to form effective measures to avoid conflicts among tourism staff and tourists. The problems of overcoming conflicts in the tourism sector are now very acute. In this regard, it is necessary to constantly improve the system of staff training, increase the level of competence. The focus should be on the end result and therefore guidance is provided. It is also proposed to improve the preparation of transfer guides to resolve interpersonal conflicts between tourists. Introduction of business games and trainings for the development of staff competence and conflict prevention.

**Ключові слова:** управління конфліктом, міжособистісний конфлікт, крос культурний конфлікт**Ключевые слова:** управления конфликтом, межличностный конфликт, кроскультурный конфликт**Keywords:** conflict management, interpersonal conflict, cross-cultural conflict**ВСТУП**

Конфлікт притаманний усім сферам життя людини, туристична сфера також не є виключенням. Туристичні агентства щодня стикаються з незліченною кількістю різного виду конфліктами. Не дивлячись на те, що наслідки конфліктів можуть бути різними, частіше за все вони призводять до погіршення соціально-психологічного клімату, падіння трудової мотивації,

неефективної якості виконання роботи, зниження доходів компанії. Якщо не вжити своєчасних і рішучих дій, діяльність підприємства «зависне», а якість послуг, що надаються знизиться [1].

Варто зазначити, що успішне функціонування підприємства неможливе без ефективного управління ним. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке може сприяти досягненню цілей не

тільки цього управління, але й цілей управління підприємством загалом [3].

Управління конфліктом – це цілеспрямований, зумовлений об’єктивними законами вплив на його динаміку в інтересах розвитку або руйнування тієї системи, до якої має стосунок конфлікт [2].

**МЕТА** статті – виявити особливості мінімізації міжкультурних та міжособистісних конфліктів шляхом ефективного управління та рекомендованих методів вирішення.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічну та інформаційну базу роботи склали праці вітчизняних і зарубіжних вчених, фахівців-практиків з проблематики управління конфліктогенності туристичної сфери, чинне законодавство, результати власних досліджень, матеріали глобальної мережі Internet. У дослідженні використовуються методи узагальнення, аналізу та системного підходу.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

За результатами дослідження було виявлено, що поширеними видами конфліктів туристичної сфери є кроскультурні та міжособистісні, пропонуємо застосувати заходи стосовно їх врегулювання та зменшення. Для мінімізації кроскультурних конфліктних ситуацій були розроблені методи, наведені у табл. 1.

Усі ці заходи мають успішні шанси для майбутнього підвищення культурної компетентності персоналу, розвитку управлінської діяльності та прибутку компанії.

Було досліджено, що міжособистісний конфлікт є одним із найбільш поширених у туристичній сфері. Адже він може виникнути між туристами і туристською групою, гідями, місцевим населенням.

Для подолання міжособистісних конфліктних ситуацій під час туристичної поїздки, пропонується дотримуватися таких заходів (табл. 2).

Таблиця 1

**Методи мінімізації кроскультурних конфліктів**

Назва методу	Опис
Метод спостереження	Сформувати групу спостереження та наділити її всіма правами управління, з метою попередження конфліктних ситуацій та їх виникнення. Як серед туристів, так і всередині трудового колективу. Також після спостережень робити певний протокол запису для подальшого регулювання.
Метод комунікацій	Ввести в компанію новітні методи інновацій з метою покращення обстановки в колективі та для вивчення нової інформації, адже туризм постійно розвивається.
Метод дослідження	Дати настанову вищим рівням та керівникам дослідити способи вирішення конфліктів та використовувати їх в управлінській діяльності.
Метод розвитку персоналу	Для підвищення компетентності персоналу ввести різноманітні тренінги з використання психологічних тестів та ігор, відвідування курсів іноземної мови, ознайомлювати персонал з певним регіоном чи країною в вигляді презентацій.
Стимулюючий метод	Посилення стимулювання до роботи методом відпусток до певних країн чи преміями, словами подяки та нагородами.
Метод покращення відносин	Об’єднання інтересів та пізнання один одного методом відвідування колективних культурних заходів.
Метод соціальної поведінки	Формування атмосфери довіри, співпраці та взаємоповаги у колективі.

Таблиця 2

**Заходи для подолання міжособистісних конфліктних ситуацій**

Заходи
Намагатися не звертати уваги на певного типу обвинувачення про сервіс компанії, старатися підтримувати позитивну атмосферу серед туристів та перемикаючи свою увагу на що-небудь приємне.
За умови виникнення дрібної нестиковки чи наприклад тривалого очікування виходу гостей на екскурсію або з місцевого аеропорту відноситися з часткою гумору, та обов’язково надавати увагу присутнім очікуючим гостям в транспорті.
За скарги туристів на погане обслуговування, додавати приклад минулих турів з набагато гіршими умовами – для порівняння.
Писати заяву на ресепшені готелю з підписом працівників, якщо гість не вийшов на запланований захід, аби в подальшому не було обвинувачень до супроводжуючого гіда, мов він не дочекався туристів.
Використовувати тактику «погодження», з повагою та доброзичливістю слухати скаргу туриста та дати змогу виговоритися.
Не допускати суперечливого зіткнення при присутності інших туристів.
Пояснити причину конфлікту туристу та зробити аналіз, адже можливо вона не є виною компанії чи туроператора.
Намагатися перейти до взаємної згоди з конфліктним гостем, використовуючи особисті бесіди, наприклад під час шопу.

Звісно немає універсальних способів для всіх ситуацій, адже все залежить від інциденту, який виник та від темпераменту людини, її психічної поведінки, реакції, виховання, культури. Тільки побувавши у

певній атмосфері конфліктної ситуації, людина може зробити висновки та взяти собі до уваги чого потрібно буде уникати при наступному разі. Працівники туристичної сфери представляють свою компанію

суспільству і вони мають бути навчені гарним манерам поведінки та ввічливому спілкуванню з гостями, з бажанням і повною готовністю допомогти їм.

Пропонується вдосконалити систему навчання трансферних гідів на таким ланцюгом заходів:

а) за потрапляння нових трансферних гідів до певної країни, обучати їх місцевому регіону, в який направили. Тобто замовляти автобус і проїжджати кожний готель з метою запам'ятовування. Іноді виникають проблемні ситуації, коли гід не знає місце розташування готелю. Деякі гості бувають просто обурені, мов як це гід не знає, де готель, у подальшому пишуть скарги;

б) введення ознайомчих екскурсій обраного регіону;

в) забезпечувати трансферменів електронними приладами з інноваціями;

г) ввести систему ротації персоналу;

д) навчання культурному мовленню та ввічливому спілкуванню;

е) введення психологічних розмов з персоналом, з метою адаптації до культурно-соціальних умов;

є) обмін досвідом з менеджерами інших країн через групові онлайн-конференції;

ж) розробити програму для з'ясування конфліктів.

Застосувавши ці заходи на практиці вони суттєво покращать і полегшать роботу персоналу.

## ВИСНОВКИ

Отже, за дотримання певних правил стосовно мінімізації конфліктів вони допоможуть уникнути їх і не дійти до гірших наслідків. Вважається, що так конфлікти серед туристів та персоналу мінімізуються, а гіді зможуть легко зорієнтуватися у конфлікті, який виникне. Адже він був розглянутий попередньо. Та після цього гіді зможуть ділитися досвідом з іншими працівниками туристичної сфери і рекомендувати ефективні заходи стосовно уникнення чи пом'якшення конфліктів з туристами.

### Список використаних джерел

1. Конфліктологія: навчальний посібник / Л.М. Герасіна та ін. Х.: Право, 2012. 128 с.

2. Беловодська Е.А., Кириченко Т.В. Управління конфліктами в системі управління людським потенціалом підприємств. Економіка і суспільство. 2017. № 10. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf)

### References

1. Conflictology / L.M. Herasina et.al. Kharkiv: Law, 2012. 128 p. (in Ukrainian)

2. Belovodska E.A., Kyrychenko T.V. Conflict management in the human resource management system of enterprises. Economy and society. 2017. № 10. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/10\\_ukr/33.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/33.pdf) (in Ukrainian)

ШПИЛЬОВА

Віра Олексіївна  
vera\_bsh.21@ukr.net

УДК 332.012



## СВІТОВИЙ ДОСВІД ІННОВАЦІЙНОЇ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ: ПРІОРИТЕТИ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

## WORLD EXPERIENCE OF INNOVATIVE CLUSTER MODEL OF REGIONAL DEVELOPMENT: PRIORITIES OF ADAPTATION IN UKRAINE

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.6\(1\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2020.6(1).6)д.е.н., професор, ПВНЗ  
"Європейський  
університет"*SHPYLOVA Vira Oleksiivna – Doctor of Economics, Professor, Private Higher Educational Institution "European University"*

Статтю присвячено огляду досвіду розвинених країн стосовно впровадження, підтримки та розвитку кластеризації як найкращої можливості для зміцнення й розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств, формування потужних міжнародних зв'язків. Дослідження спрямоване на оцінку світового досвіду з позиції формування та реалізації економічних інтересів та пріоритетів адаптації в Україні. Висвітлено світовий досвід інноваційної кластерної моделі. Розглянуто особливості кластероутворення у США, Великобританії, Франції, Японії, Китаї, Німеччині. Виявлено характерні риси кластерної моделі у кожній з країн та роль кластерів у формуванні ВВП країни. Встановлено, що інноваційність є основою кластерної моделі у будь-якій країні. Відзначено вплив державного регулювання та регіональних програм на розвиток кластероутворення. Обґрунтовано пріоритети адаптації світового досвіду інноваційної кластерної моделі до українських реалій: сталий розвиток малого й середнього бізнесу; створення бренду; залучення до кластероутворення інституцій регіонального рівня, створення локальної кластерної структури; довгострокова перспектива кластероутворення.

\* \* \*

Статья посвящена обзору опыта развитых стран по внедрению, поддержке и развитию процесса кластеризации как лучшей возможности для укрепления и развития малого и среднего бизнеса, повышения конкурентоспособности предприятий, формирования мощных международных связей. Исследование направлено на оценку мирового опыта с позиции формирования и реализации экономических интересов и приоритетов адаптации в Украине. Освещен мировой опыт инновационной кластерной модели. Рассмотрены особенности кластерообразования в США, Великобритании, Франции, Японии, Китае, Германии. Выявлены характерные черты кластерной модели в каждой из стран и роль кластеров в формировании ВВП страны. Установлено, что инновационность является основой кластерной модели в любой стране. Отмечено влияние государственного регулирования и региональных программ на развитие процесса кластерообразования. Обоснованы приоритеты адаптации мирового опыта инновационной кластерной модели к украинским реалиям: устойчивое развитие малого и среднего бизнеса, создания бренда; привлечение к кластерообразованию институтов регионального уровня, создание локальной кластерной структуры; долгосрочная перспектива кластерообразования.

\* \* \*

**Introduction.** In many countries around the world, globalization is accompanied by the intensification of clustering processes, which is recognized as the best opportunity to strengthen and develop small and medium-sized businesses, increase the competitiveness of enterprises in the development of international relations and interregional partnerships. Cluster formations are relevant for developed countries, as well as for those in the development stage, in which small and medium-sized businesses are the basis of the economy, provide the production of the bulk of GDP and provide employment for a significant part of the working population.

**Purpose.** The article is devoted to the review of the experience of developed countries in the implementation, support and development of clustering as the best opportunity to strengthen and develop small and medium-sized businesses, increase the competitiveness of enterprises, the formation of strong international ties. The study aims to assess the world experience in terms of formation and implementation of economic interests and priorities of adaptation in Ukraine.

**Results.** To identify the priorities of clustering as a progressive model of regional economic development, the peculiarities of the formation and development of cluster structures in the most developed countries are considered. Peculiarities of cluster formation in the USA, Great Britain, France, Japan, China, and Germany are highlighted. In European countries, about 70% of cluster structures operate in the industrial sector. In India and Japan, more than 65-70% of enterprises are active members of clusters, in the United States; more than 50% of enterprises operate as part of cluster associations. The economies of Denmark, Norway, Finland and Sweden are affected by clustering, and the activity of creating clusters in China and Southeast Asia has increased significantly.

The characteristic features of the cluster model in each of the countries and the role of clusters in the formation of the country's GDP are revealed. It is established that innovation is the basis of the cluster model in any country. The influence of state regulation and regional programs on the development of cluster formation is noted. It is noted that a few decades ago clustering developed slowly, spontaneously and chaotically, but now it is a powerful tool of interaction between the state, research institutions, business sector, which is implemented through the mechanism of financing research institutions with equipment and resources.

**Conclusion.** The review of innovative cluster models of developed countries testifies to their focus on innovative development and relevant state policy. Also, clustering, which in itself involves a partnership of participants, can be successful when there is close cooperation of business with different areas and specialization of research institutions that provide development of different types of innovations. The priorities of adaptation of the world experience of the innovative cluster model to the Ukrainian realities are

*substantiated: sustainable development of small and medium business; brand creation; involvement in cluster formation of regional level institutions, creation of a local cluster structure; long-term perspective of cluster formation.*

*The article is devoted to the Review of experience of development of the countries concerning Implementation, support and development of clustering as the best opportunity for strengthening and development of small and medium business, Increase of competitiveness of the enterprises, formation of strong international communications. Research of orientations is based on an estimation of world experience from a position of formation and realization of economic interests and priorities of adaptation in Ukraine. The world experience of the innovative cluster model is highlighted. Features of cluster formation in the USA, Great Britain, France, Japan, China, and Germany are considered. The characteristic rids of the cluster model in each of the countries and the role of clusters in the formation of the country's GDP is revealed. It is established that innovation is the basis of the cluster model in any country. The influence of state regulation and regional programs on the development of cluster formation is noted. The Priorities of adaptation of the WORLD experience of the innovative cluster model to the Ukrainian realities are substantiated: sustainable development of small and medium business; creating a brand; Involvement in clustering of regional level institutions, creation of a local cluster structure; long-term perspective of cluster formation.*

**Ключові слова:** кластер, кластероутворення, інновації, кластерна модель, світовий досвід, пріоритети адаптації, регіон

**Ключевые слова:** кластер, кластерообразование, инновации, кластерная модель, мировой опыт, приоритеты адаптации, регион

**Keywords:** cluster, cluster formation, innovations, cluster model, world experience, Adaptation priorities, region

## ВСТУП

У багатьох країнах світу глобалізація супроводжується активізацією процесів кластеризації. Результати активної роботи міжнародних дослідницьких організацій, зокрема, ЮНКТАД, ЮНІДО, свідчить про ринкову перспективність та стійкість мережових структур, серед яких кластеризація визнана найкращою можливістю для зміцнення й розвитку малого і середнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємств розвитку міжнародних зв'язків та міжрегіонального партнерства. Кластерні утворення є актуальними для розвинених країн, а також для тих, які перебувають на етапі розвитку, в яких малий і середній бізнес є основою економіки, забезпечують виробництво основної частини ВВП та забезпечують зайнятість значної частини працездатного населення.

Кластерна модель створення потужний імпульс для розвитку регіональної економіки, забезпечує мобілізацію зусиль секторів економіки, фінансових потоків, трудових, природних, енергетичних тощо ресурсів та сприяє підвищенню продуктивності праці й конкурентоспроможності продукції. Розвинені країни сьогодні вже сформували потужний механізм кластерного співробітництва та розвивають кластерні традиції у різних економічних сферах. Науковці і дослідники пов'язують темпи розвитку країни з активністю процесів кластеризації та засвідчують факт залежності темпів їхнього розвитку [1].

Регіональна економіка є тією основою, яка спроможна втілити кластерну модель та забезпечити її результативність. На рівні регіонів здійснюється виробництво продукції, реалізується виробничий, трудовий, інформаційний тощо потенціал, формується конкурентоспроможність товарів, послуг на міжрегіональному та світовому рівні. Регіональна економіка є платформою для втілення інноваційних домінант у різні сфери економічної діяльності, що безпосередньо пов'язано з ефективністю впровадження кластерної моделі для забезпечення довгострокової результативності.

Тому аналіз та урахування наявного світового досвіду інноваційної кластерної моделі є важливим для розвитку регіонів.

Дослідженням світового досвіду процесів класте-

ризації, особливостей кластероутворення та реалізації кластерної політики присвячені праці вітчизняних та зарубіжних вчених. До найбільш цікавих з наукового та практичного погляду праць слід віднести результати досліджень: О. Анненкової, П. Беленького, І. Брикової, М. Войнаренка, В. Кислого, М. Портера, С. Соколенка, І. Соколовської, О. Тищенка, В. Федоренко, В. Чужикова. Важливим підсумком аналізу наявних публікацій є, передусім, обґрунтування сприятливих передумов для створення кластерів, формування і адаптація кластерної політики до українських реалій, організаційні та управлінські засади кластерної моделі регіонального розвитку. Водночас недостатньо дослідженим залишається аспект, пов'язаний із аналізом світового досвіду інноваційної кластерної моделі розвитку регіонів з поглядом формування та реалізації економічних інтересів та пріоритетів його адаптації в Україні.

**МЕТА** роботи – оцінка світового досвіду з позиції формування та реалізації економічних інтересів та пріоритетів адаптації в Україні.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною основою роботи є сукупність способів наукового пізнання, загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретичною основою статті слугують положення економічної теорії, теорії кластерів, регіоналістики, наукові праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері кластероутворення.

## РЕЗУЛЬТАТИ

У багатьох країнах кластерні утворення активно функціонують понад 35 років, їх підтримка та стимулювання реалізується через адаптовану під специфіку кожної конкретної країни кластерну політику.

Для виявлення пріоритетів кластеризації, як прогресивної моделі регіонального економічного розвитку, розглянемо особливості формування та розвитку кластерних структур у найбільш розвинених країнах світу.

Світова економіка і наука активно зацікавилися кластеризацією у другій половині ХХ ст., що було спричинено успішністю об'єднання компаній Силіконової Долини (штат Каліфорнія, США) [2]. У 1980-1990 рр. кластерні об'єднання охопили Європу, Пів-

нічну Америку, інші промислові країни.

Нині в країнах Європи близько 70 % кластерних структур функціонує у промисловій сфері [3]. У країнах ЄС, Індії, Японії більше 65-70% підприємств є активними учасниками кластерних утворень. У США у складі кластерних об'єднань функціонує більше 50 % підприємств, а частка створеного ними ВВП перевищує 60%. Нині економіка Данії, Норвегії, Фінляндії та Швеції також охоплена кластеризацією, суттєво зросла активність створення кластерів у Китаї (більше 80 кластерів, у яких задіяно 30 тис. компаній) й Південно-Східній Азії [4].

*Інноваційна кластерна модель США.* Економіка США нараховує більше 400 кластерів у різних галузях економіки, зокрема, у видобутку природних ресурсів, виробництві товарів, послуг, технологічній сфері. Кластерна модель у США передбачає охоплення підприємств, що функціонують в межах одного регіону та використання трудового, ресурсного, інноваційного, фінансового тощо потенціалу цього регіону. Частка ВВП Америки, що припадає на кластерні об'єднання, складає близько 61 % та частка зайнятого в них трудового потенціалу країни – 57 % [5, с. 108]. Інноваційна кластерна модель у Сполучених штатах передбачає тісний зв'язок з університетами, з якими співпрацюють у процесі генерування-впровадження інноваційних ідей. Мета такої моделі – зміцнення і підвищення конкурентоспроможності регіону у глобальному масштабі та довгостроковій перспективі на основі науково-технічних досягнень та інновацій. Діяльність державних структур та регулювання процесів кластеризації, що ними здійснюється, передбачає взаємозгодження інтересів, підтримку розвитку підприємств у межах кластерних утворень, як і самих кластерів.

*Інноваційна кластерна модель Великобританії.* Досвід Великобританії свідчить про те, що її підхід до кластероутворення дещо консервативний. Держава охоче підтримує вже наявні кластери (Шотландія, Північна Ірландія, Уельс), які демонструють позитивні результати та відповідно впливають на регіональну економіку, натомість створення нових кластерів ускладнене. В основі інноваційної кластерної моделі лежить стратегія національної продуктивності й її постулати стосовно зменшення регіональних диспропорцій. Для забезпечення послідовного розвитку кластерів у регіонах слід вирішити питання: розробити послідовну та чітку стратегію й забезпечити відданість справі реалізації кластерної програми на високому рівні [6, с. 27].

*Інноваційна кластерна модель Франції.* У Франції формування кластерів пов'язано з державним сектором, який регламентував та контролював будь-які об'єднання підприємств. У кінці 1990-х рр. ХХ ст. внаслідок програми стосовно розбудови й розвитку регіонів кластеризація набула поширення у таких галузях як металообробка, машинобудування, деревообробка, виробництво текстилю та меблів. Кластерні процеси мають форму партнерства підприємств, університетів інноваційних центрів. Основою французької моделі кластероутворення є партнерство, регульоване державою з метою забезпечення стійкого результату.

*Інноваційна кластерна модель Японії та Китаю.* Азіатська кластерна модель, яка з успіхом реалізується в Японії передбачає, що кластери є основою ін-

новаційної системи держави. Вирізняється зазначена модель, передусім, ефектом спеціалізації, внаслідок багаторівневі об'єднання підприємств орієнтовані на обслуговування виробничого циклу головної компанії та поєднані між собою технологічними зв'язками [7, с. 322]. Підтримка такої кластерної моделі здійснюється державою через створення спеціальних економічних зон та зниження податкового навантаження для підприємств у ефективно функціонуючих кластерах. Кластери Японії сконцентровані в економічних районах Канто (Токіо), Кінкі (Осака), Токай (Нагоя). У них сконцентровано 65 % ВВП країни, сюди залучається 50 % усіх інвестицій [8, с. 97].

Пріоритетом кластероутворення у Китаї є інновації. Кластери створюються у високотехнологічних галузях та промислових виробництвах. Держава стимулює і підтримує кластероутворення як важіль економічного розвитку економіки регіонів, сприяючи їх функціонуванню і розвитку через податкові пільги, обмеження імпорту, доступу до дешевих трудових ресурсів тощо. Особливості кластерної моделі Китаю:

1) на відміну від промислових кластерів інноваційні кластери виробляють не тільки конкурентоспроможну, але й радикально нову продукцію;

2) інноваційні кластери покликані акумулювати науковий і виробничий потенціали різних підприємств і організацій для створення єдиного ланцюжка випуску інноваційної продукції;

3) метою діяльності інноваційних кластерів є не тільки створення виробничого ланцюжка на базі традиційних зв'язків і ресурсів, а й входження у глобальну мережу створення продуктів на основі застосування нових технологічних досягнень;

4) промисловим кластерам властива профільна орієнтація за досить простому організаційному устрою, тоді як в інноваційному кластері об'єднуючим моментом слугує комфортний інноваційний клімат з різноманітним форм співпраці його учасників;

5) інноваційний кластер є головною точкою швидкого зростання широкого спектру галузей виробництва у навколишньому його регіоні.

У Китаї переважає «французька» концепція організації промислових кластерів, заснована на бізнес партнерстві за керівної ролі держави.

*Інноваційна кластерна модель Німеччини.* Підхід Німеччини до кластероутворення ґрунтується на об'єднанні зусиль наукових центрів, університетів та промисловості. У цій країні кластери вважаються найбільш ефективним об'єднанням, спрямованим на інвестиційно-інноваційний розвиток. Німеччина, яка дотримується пріоритетів централізації як щодо розподілу ресурсів, так і стосовно функціонування об'єднань, активно підтримує кластери високих технологій, що розташовані у Гамбурзі, Дрездені, Мюнхені, які обслуговують декілька галузей та є одними з найпотужніших у світі. На особливу увагу заслуговують кластерні утворення в промисловості та мережеві кластери, які діють в межах затверджених регіональних програм (наприклад, біотехнологічні) [9]. Ще декілька десятиліть тому кластеризація розвивалася повільно, спонтанно й хаотично, але нині це – потужний інструмент взаємодії держави, наукових установ, підприємницького сектора, що реалізується через механізм фінансування наукових ус-

танов обладнанням та ресурсами.

Огляд інноваційних кластерних моделей розвинених країн свідчить про їхню орієнтацію на інноваційний розвиток та відповідну політику держави. Також кластеризація, яка сама по собі передбачає партнерство учасників, може бути успішною, коли існує тісна

співпраця бізнесу з різними за напрямом та спеціалізацією науковими установами, які забезпечують розробку інновацій різного типу. Узагальнена інформація стосовно особливостей кожної з моделей та їх ефективності подана у таблиці 1.

Таблиця 1

**Особливості інноваційних кластерних моделей розвинених країн** [узагальнено автором на основі джерел [9-11]]

Країна	Особливості інноваційної кластерної моделі	Кількість кластерів	Галузеве спрямування кластеризації	Ефективність (частка ВВП, вироблена у кластерах), %
США	Концентрація підприємств в одному регіоні, використання потенціалу регіону (трудоного, ресурсного, інвестиційного тощо)	380	Транспорт, машинобудування, інформаційні технології, кіноіндустрія, сфера послуг	61
Великобританія	Підтримка наявних кластерів та їх розвиток у контексті стратегії національної продуктивності, зменшення регіональних диспропорцій	168	Біотехнології та біоресурси, машинобудування, електроніка, легка промисловість, фінансовий сектор	43
Франція	Партнерство, регульоване державою з метою забезпечення стійкого результату	96	Освіта, фармацевтика, косметика, авіаційна, космічна галузі, агро- та харчове виробництво, металообробка, машинобудування, деревообробка, виробництво текстилю, меблів	37
Японія	Дотримання спеціалізації, багаторівневі об'єднання підприємств орієнтовані на обслуговування виробничого циклу головної компанії та поєднані між собою технологічними зв'язками	600	Інформаційні технології, програмне забезпечення, технології захисту інформації	65
Китай	Кластероутворення здійснюється за «французькою» моделлю з наголосом на інноваційній спрямованості	60	Легка промисловість, металообробка, машинотехнічне обладнання	30
Німеччина	Централізована основа кластероутворення, підтримка кластерів високих технологій	32	Промисловість, технології, біотехнології	28

Впровадження кожної з моделей кластероутворення у країнах, які було досліджено, свідчить про наявність відповідної політики держав та стратегій, зокрема, регіональних, що визначають створення й функціонування відповідних об'єднань. Огляд статистичних та аналітичних даних наголошує на тому, що популярність кластерних стратегій у країнах нерівномірна, також різною є практика їх впровадження і адаптації до змінних умов. Так, країни ЄС віддають перевагу моделі, за якою основою спільного виробництва є потужне підприємство, яке об'єднує навколо себе невеликі фірми. Неабиякої популярності набула італійська модель, характерною особливістю якої є співпраця на партнерських засадах підприємств малого, середнього і великого бізнесу. Для України, яка формуює свій ВВП переважно за рахунок малого й середнього бізнесу, найбільш реальною до впровадження є

саме така модель. Обґрунтовується таке твердження, зокрема, адаптивними пріоритетами, які виходять з самої моделі економічного розвитку, активності підприємницького сектору, розвиненості галузей та потреби, власне, кластероутворення. Наявні у світі системи сприяння створення кластерів за зазначеною вище моделлю ґрунтуються на реалізації відповідних цільових програм, що активно практикується і в Україні. Популярності набувають програми, спрямовані на об'єднання ділових людей з розрахунку на те, що розширення мереж приведе до розширення співробітництва [12]. Актуальними для такого підходу є бази даних потенційних партнерів та розробка порядку фінансової підтримки кластерних проектів державою на конкурентній основі. Водночас для представників проектів має бути передбачено подання заявок на субсидії.

## ВИСНОВКИ

Виходячи з вищезазначеного, до пріоритетів адаптації в Україні та її регіонах світового досвіду інноваційної кластерної моделі відносимо:

1. Сталий розвиток малого й середнього бізнесу, який є основою для кластероутворення. Слід чітко розуміти, що у більшості країн створення кластерів є процесом випадковим або наслідком регіональних особливостей, тому формування кластеру у потужних галузях народного господарства задля поживлення інвестиційної активності не принесе жодного результату. Спрямовані зусилля на розвиток МСБ дозволить у подальшому ліквідувати слабкі місця у новостворених кластерах.

2. Створення бренду. Кластерна структура підвищує ефективність маркетингу, націленого, переважно, на експорт. Найбільш успішні кластери створюють бренди, які втілюють і демонструють якість продукції і роблять кластери привабливими для роздрібною та гуртовою торгівлі. Тому для створення кластера підприємства повинні бачити і розуміти ідею бренду, яка повинна лягти в основу кластероутворення. Іншим шляхом може бути зібрання представників вже існуючих кластерів, що приваблює інвесторів, постачальників, виробників.

3. Залучення до кластероутворення інституцій регіонального рівня, створення локальної кластерної структури. Місцева влада має підтримувати сформовані й обґрунтовані кластерні ініціативи. Така підтримка має включати, зокрема, політичну, координаційну, фінансову складові. Створення технологічних центрів, інкубаторів, мереж експорту тощо є підтримкою і основою для довгострокової кластерної ініціативи.

4. Довгострокова перспектива кластероутворення, що передбачає можливість створення кластеру високих і низьких технологій, враховує межі кластерів (ринкові, географічні), залучення додаткових ресурсів (ЗВО, наукові установи).

Список використаних джерел

- Гудзь М.В. Проблеми та перспективи розвитку регіональних кластерів в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4231>
- Онпко Т.А. Інноваційні кластери США як фактор зростання конкурентних переваг країни. *Молодий вчений*. 2017. № 7. С. 444-450.
- Дубницький В.И. *Интергационные процессы кластеризации и сетевых подходов в рамках трансграничного регионализма: монография / Под общ. ред. В.И. Дубницкого, В.И. Ляшенко. Донецк: «Юго-Восток», 2010. С. 74*
- Ленчук Е.Б. *Кластерный подход в стратегии инновационного развития зарубежных стран*. URL: <http://institutiones.com/strategies/1928-klasternyjpodxod-v-strategii-innovacionnogo-razvitiya-zarubezhnyx-stran.html>
- Бондарчук Н.В. *Функціонування кластерів: світовий та вітчизняний досвід. Економіка та держава*. 2010. № 9. С. 107-109.
- Передовий досвід розвитку кластерів. *For the Programme Sustainable Economic Development and Employment Promotion (SEDEP) in the Ukraine*. Київ, 2009. 68 с.

7. Волковська Г.Г., Яновський П.О. *Теоретичні основи кластероутворення: закордонний та вітчизняний досвід. Наукоємні технології*. 2013. № 3 (19). С. 322-326.

8. Ковальова Ю.М., Алишева Н.В. *Практичні приклади функціонування кластерів у світі. Механізм регулювання економіки*. 2008. № 3. С. 92-100.

9. Мамонова В.В., Куц Ю.О., Макаренко О.М. *Формування територіальних кластерів як інструменту регіонального розвитку*. Київ: НАДУ, 2013. 36 с.

10. Волкова Н.Н. *Промышленные кластеры*. Полтава: АСМИ, 2005. 270 с.

11. Орлова А.А., Бугаєва М.В. *Досвід формування та розвитку кластерів у постсоціалістичних країнах у контексті національної безпеки України. Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5892>

12. *Інноваційна політика: Європейський досвід та рекомендації для України / за ред. Г. Румпф та ін.* Київ: Фенікс, 2011. 214 с.

References

- Hudz M.V. *Problems and prospects of development of regional clusters in Ukraine. Efficient economy*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4231> (in Ukrainian).
- Onipko T.A. *US innovation clusters as a factor in the growth of the country's competitive advantages. A young scientist*. 2017. № 7. pp. 444-450. (in Ukrainian).
- Dubnitskiy V.I. *Integration processes of clustering and network approaches in the framework of cross-border regionalism: monograph / ed. V.I. Dubnitskiy, V.I. Lyashenko. Donetsk: "South-East", 2010. P. 74. (in Russian)*.
- Lenchuk E.B. *Cluster approach in the strategy of innovative development of foreign countries*. URL: <http://institutiones.com/strategies/1928-klasternyjpodxod-v-strategii-innovacionnogo-razvitiya-zarubezhnyx-stran.html> (in Russian).
- Bondarchuk N.V. *Functioning of clusters: world and domestic experience. Economy and state*. 2010. № 9. pp. 107-109. (in Ukrainian).
- Best practices of cluster development. For the Program Sustainable Economic Development and Employment Promotion (SEDEP) in the Ukraine*. Kyiv, 2009. 68 p. (in Ukrainian).
- Volkovska H.H., Yanovskiy P.O. *Theoretical foundations of cluster formation: foreign and domestic experience. Science-intensive technologies*. 2013. № 3 (19). pp. 322-326. (in Ukrainian).
- Kovalova Y.M., Alisheva N.V. *Practical examples of the functioning of clusters in the world. The mechanism of economic regulation*. 2008. № 3. pp. 92-100. (in Ukrainian).
- Mamonova V.V., Kuts Yu.O., Makarenko O.M. *Formation of territorial clusters as a tool of regional development*. Kyiv: NADU, 2013. 36 p. (in Ukrainian).
- Volkova N.N. *Industrial clusters*. Poltava: ASMI, 2005. 270 p. (in Russian).
- Orlova A.A., Buhaiieva M.V. *Experience of formation and development of clusters in post-socialist countries in the context of national security of Ukraine. Efficient economy*. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5892> (in Ukrainian).
- Innovation policy: European experience and recommendations for Ukraine / ed. H. Rumpf et.al.* Kyiv: Phoenix, 2011. 214 p. (in Ukrainian).