

ВІСНИК

Київського національного торговельно-економічного університету

Науковий журнал

Виходить шість разів на рік

Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

№ 5⁽¹²⁷⁾2019

До жовтня 2000 р. виходив під назвою

"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

Журнал визнано ДАК МОН України як фахове видання з економічних наук

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

МАЗАРАКІ А.А., головний редактор;

ПРИТУЛЬСЬКА Н.В., заступник головного редактора;

з економічних наук:

БАЙ С. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;
БЕРІДЗЕ Р., д. е. н., професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі (*Грузія*);
БЛАКИТА Г. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;
БЛАНК І. О., д. е. н., професор, КНТЕУ;
БОЙКО М. Г., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ВЕДМІДЬ Н. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ВОЛОСОВИЧ С. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ГЕРАСИМЕНКО А. Г., д. е. н., доцент, КНТЕУ;
ДЖОУБ М., д., професор, Університет Маямі (*США*);
ДУБОВИК Т. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ІЛЛЯШ О. І., доктор хабілітований, професор, Університет Миколая Коперника в Торуні (*Польща*);
ІЛЬЧЕНКО Н. Б., д. е. н., доцент, КНТЕУ;
ЛАБУРЦЕВА О. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ЛАГУТІН В. Д., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ЛАНГ Ф. П., доктор хабілітований, Брауншвейзький технічний університет (*Німеччина*);
ЛАЦЕ Н., д. е. н., професор, Ризький технічний університет (*Латвія*);
НАЗАРОВА К. О., д. е. н., доцент, КНТЕУ;
НОВИКОВА Н. Л., д. е. н., доцент, КНТЕУ;
ПАВЛІК А., д. е. н., професор, Університет ім. Яна Кохановського (*Польща*);
ПІРОЖКОВ С. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;
РОМАТ Є. В., д. держ. упр., професор, КНТЕУ;
СУВАН-АЧАРІЯ Ч., д. е. н., доцент, професор, Таксін університет (*Таїланд*);
ТАКАХАШИ Т., д. н., професор, Університет Такушоку (*Японія*);
ТКАЧЕНКО Т. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ФІЛІС К., керівник Центру вивчення Росії, Євразії та Південно-Східної Європи, політолог (*Греція*), с. н. с., Коледж святого Антонія (*Велика Британія*);
ФОМІНА О. В., д. е. н., доцент, КНТЕУ;
ЧУГУНОВ І. Я., д. е. н., професор, КНТЕУ;
ШУЛЬГА Н. П., д. е. н., професор, КНТЕУ;

МЕЛЬНИЧЕНКО С.В., відповідальний секретар

з філософських наук:

БОЙЧЕНКО М. І., д. філос. н., професор, КНУ ім. Тараса Шевченка;
ЗАМКОВА Н. Л., д. філос. н., професор, ВТЕІ КНТЕУ;
КИВЛЮК О. П., д. філос. н., професор, НПУ ім. М. П. Драгоманова;
КОНВЕРСЬКИЙ А. Є., д. філос. н., професор, КНУ ім. Тараса Шевченка;
КРАВЧЕНКО А. А., д. філос. н., професор, КНТЕУ;
ЛАТИГІНА Н. А., д. політ. н., професор, КНТЕУ;
МОРОЗОВ А. Ю., д. філос. н., професор, КНТЕУ;
ОПАРА С., професор гуманітарних наук, філософ (*Польща*);
ОСТАЩУК І. Б., д. філос. н., професор, КНТЕУ;
ФРАНЦУЗ Г., д. філос. н., професор, Інститут філософії Опольського університету (*Польща*);
ЦЗОУ Ч., д. філос., Гуандунський університет нафтохімічних технологій (*Китай*);

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач Київський національний торговельно-економічний університет.
Заступник директора з наукової періодики ЦПНМВ – завідувач редакції С. Л. ОЛЮНІНА
Редактори: Е. Ю. КИРИЧЕНКО, І. Й. РАССКАЗОВА
Художньо-технічний редактор С. В. АНДРУШКО

Свідчення про державну реєстрацію
серія КВ № 13100-1984ПР від 23.08.2007.

Індекс журналу
в Каталозі видань України на 2020 рік – 21910.

Підписано до друку 25.10.2019.
Ум. друк. арк. 10. Тираж 250 пр. Зам. 717.

Адреса редакції, видавця, виготовлювача:
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156.

Телефон редакції 529-50-24, факс: 513-85-36,
e-mail: visnik@knteu.kiev.ua.

Надруковано на обладнанні КНТЕУ.
Свідчення суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 4620 від 03.10.2013.

Видається за рекомендацією Вченої ради КНТЕУ
(протокол засідання № 1 від 05.09.2019).

Статті проходять рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції
Журнал представлено в міжнародних і національних наукометричних базах: Індекс Копернікус (*Index Copernicus*);
реферативній базі даних "Україніка наукова", а також у пошуковій системі Академії Google (*Google Scholar*).

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2019

Київ · КНТЕУ · 2019

З М І С Т

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

НИКОЛАЄЦЬ К.	Футурологічні концепції інформаційного суспільства	5
ФАЙВІШЕНКО Д.	Цифрові технології у медіадизайні	15
БАГАЦЬКА К., ГЕЙДОР А.	Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки	23

ПІДПРИЄМНИЦТВО

КОРЖ Н.	Концепція ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту	33
МИКИТЕНКО Н.	Товарні категорії у системі управління торговельним процесом	48
СТРАТІЙЧУК В.	Стратегічне управління оборотними активами підприємств торгівлі	59
КРОШКА А.	Нефінансові корпорації на фондовому ринку	74
ЛЕЩНЯК-МОЧУК А.	Лідерство в управлінській сфері	85

ВИЩА ОСВІТА

ФЕДУЛОВА І., БЕЗУС А.	Тренди підготовки фахівців з "Управління бізнесом"	96
----------------------------------	--	----

СОДЕРЖАНИЕ

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

НИКОЛАЕЦ К.	Футурологические концепции информационного общества	5
ФАЙВИШЕНКО Д.	Цифровые технологии в медиадизайне	15
БАГАЦКАЯ Е., ГЕЙДОР А.	Бизнес-процессы в условиях диджитализации экономики	23

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

КОРЖ Н.	Концепция ценностно-ориентированного ревеню-менеджмента	33
МИКИТЕНКО Н.	Товарные категории в системе управления торговым процессом	48
СТРАТИЙЧУК В.	Стратегическое управление оборотными активами предприятий торговли	59
КРОШКА А.	Нефинансовые корпорации на фондовом рынке	74
ЛЕЩНЯК-МОЧУК А.	Лидерство в управленческой сфере	85

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

ФЕДУЛОВА И., БЕЗУС А.	Тренды подготовки специалистов по "Управлению бизнесом"	96
----------------------------------	---	----

C O N T E N T

DIGITAL TECHNOLOGIES

NIKOLAIETS K.	Futurological concepts of information society	5
FAYVISHENKO D.	Digital technologies in media design	15
BAGATSKA K., HEYDOR A.	Business processes in terms of economy digitalization	23

ENTERPRISE

KORZH N.	The concept of value-oriented revenue management	33
MYKYTENKO N.	Product categories in the trade process management system	48
STRATIICHUK V.	Strategic management of current assets of trade enterprises	59
KROSHKA A.	Non-financial corporations in the stock market	74
LEŚNIAK-MOCZUK A.	Leadership in the management sphere	85

HIGHER EDUCATION

FEDULOVA I., BEZUS A.	Trends of training specialists in "Business management"	96
----------------------------------	---	----

NIKOLAIETS Kateryna,

DSc (History), Professor at the Department of Economics and Competition Policy

Kyiv National University of Trade and Economics

19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: k.nikolaets@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0471-2895>

FUTUROLOGY CONCEPTS OF INFORMATION SOCIETY

The main prospects of development of futurological research in the conditions of information society and acceleration of creation of artificial intelligence have been determined. The reasons and nature of changes in the methodology of scientific searches in the conditions of expanding the use of foresight are covered. The approaches of scientists to the possibility of reliable modeling of the future in the conditions of deepening of the process of globalization and development of the information society are investigated.

Keywords: futurology, modeling, artificial intelligence, foresight, synergetics, scientific abstraction.

Николаец К. Футурологические концепции информационного общества. *Определены основные перспективы развития футурологических исследований в условиях информационного общества и ускорения создания искусственного интеллекта. Освещены причины и характер изменений методологии научных изысканий в условиях распространения использования форсайта. Исследованы подходы ученых к возможности достоверного моделирования будущего в условиях процесса глобализации и развития информационного общества.*

Ключевые слова: футурология, моделирование, искусственный интеллект, форсайт, синергетика, научная абстракция.

Background. In modern conditions, there is a departure of futurology from the creation of global projects for the future existence of mankind, with the simultaneous transition to the development of specific issues and forecasts in certain areas of human activity. This transition is most likely motivated by the difficulty of making reliable forecasts for the relatively distant future and the need to focus on identifying the issues that are most troubling to the leading countries or regional leaders in the relatively short term. Research in the field of futurology has been divided into theoretical considerations about possible variants of the future and applied scientific

© Nikolaiets K., 2019

research, whose direction is determined by the needs of state bodies or large manufacturers. The applied direction of futurology was reflected in the implementation of the prognostic function of many social sciences. The implementation of such a function has resulted in scientific, technical, natural and social forecasting. In order to increase the scientific level of futurological forecasts, the methodological tools of scientific searches were constantly being improved. This improvement was due to the specific use of science. For a long time, science has been used by mankind mainly as a source of new technologies. Most of these technologies were used for the modernization of military equipment, and later innovations were implemented in the field of civilian production.

The analysis of recent research and publications. Some aspects of the investigation were represented in the works J. Andersson [1], M. Ford [2], F. Fukuyama [3], Y. Harari [4; 5], M. Kaku [6; 7], K. Schwab [8], N. Taleb [9], W. Zhang [10]. Researchers highlight the specifics of processing and modelling information with artificial intelligence and predict the nature of economic development in a climate-changing environment.

N. Taleb considered the problems of chance and probability, suggested options for risk analysis, criticizing social scientists for their simplistic attitude to the historical process and making unlikely forecasts. M. Ford made an attempt to predict the development of society in the context of increasing the role of robotics and the speed of creation and processing of information, which should accelerate the ageing of information. F. Fukuyama argued that replacing the irrational desire to be recognized above others by the desire to be recognized as equal may be the "end of history". The struggle for recognition as a driving factor of human activity was predicted as a means of forming a world-wide empire. M. Kaku predicted the prospects and consequences of using telekinesis, implanting implants into the human brain, developing machines that can be driven by thought, and more. It is important that for the majority of researchers the question of perspective interaction of the world of humans and machines with the possible consequences of the merger of such worlds and, accordingly, the need to develop new methods of analyzing the motivation of actions, including economic activity, is urgent. Therefore, the analysis of the latest methods of reality research is extremely important in the context of increasing speed and quality of information processing.

The **aim** of the study is to identify the main directions of development of futurology at the present stage in terms of deepening the process of globalization and to characterize the latest methodological base of futurological research.

Materials and methods. In the study, observance of the principles of objectivity, the combination of historical and logical analysis used orientation-value, statistical and behavioral methods of scientific knowledge and the method of scientific abstraction.

Results. The situation changed in the second half of the twentieth century, when the modernization of weapons of mass destruction led to the

emergence of means of destruction capable of destroying the planet. It was at this time, in the context of futurology, that scientific research of applied nature emerged, aimed at predicting political actions that could lead to fatal consequences for all mankind. At the same time, the development of technology has significantly influenced the nature of economic activity. In the conditions of formation and development of the information society emerged the so-called innovative economy, and the pace of change in the nature of economic relations, ways of adjusting production increased to previously unheard of scales. This led to the updating of futurological studies aimed at forecasting prospective economic activities in order to optimize investment. Therefore, futuristic knowledge from literary forecasting has gradually evolved towards so-called "factories" with the widespread use of cross-expert polling. The use of the simulation method for possible scenarios and strategic simulation oriented towards the study of subjects' behavior in artificially simulated critical choice situations has become widespread. In addition, the so-called foresight method was used, which involved multi-stage expert work.

The replacement of the individual work of science fiction writers with the work of specialized creative teams made futurological developments more scientific. At the same time, such creative teams were mainly focused on solving specific problems, which determined their composition, nature of work and the degree of scientific abstraction. The specificity of the problems led to a relatively low level of scientific abstraction in understanding the modeling of the future in the long term. However, large-scale multi-way combination planning has been widely used in the development of political combinations in the international arena and in the work of special services. At the same time, increasing the scale of planning with the increase in the number of specialists of groups using the foresight method, led to the leveling off of the personal component of the authors of the forecast. This, in turn, could lead to a more rational solution proposed by specific researchers, could be rejected in favor of solving the problem proposed by the team.

In addition, the flaws of a rational approach were gradually revealed in the design of future developments. The classical rational approach allowed us to analyze relatively small systems. And for the analysis of large systems with self-regulation and constant feedback, methods were needed to correlate knowledge of a complex system not only with operational means, but also with value orientations. The latter necessitated the analysis of irrational behavior. The effectiveness and necessity of such an analysis was, for example, proved by R. Thaler [11].

The problem of impossibility of using the Marxist methodology of estimating the future as a result determined by the past and present and coming into force of objective laws clearly arises before scholars. The unpredictability of the future, the absence of rigid determination of the historical process was clearly defined by K. Popper [12]. The innovativeness of the historical process, the impact on it of irrational actions and decisions led to

an understanding of the fundamental unpredictability of the future. But the interests and needs of leading players in the global political arena, of powerful manufacturers, have required finding effective tools to predict at least the near future. At the same time, the focus of the foresight on determining the likelihood of a particular result desired for customers limited the scope of scientific research and, accordingly, methodological tools. The result was a gradual understanding that the future is shaped by the present with the growing influence of the irrational actions of individual subjects. Therefore, when constructing a foresight, you do not need to artificially ignore a number of subjective layers that go beyond the interests of the customer. In this connection, K. Mainzer argued that while operating in complex organized systems, individuals operate under conditions of limited rationality. He emphasized that managing complex processes is a structured process that takes into account the uncertainty that exists in the real world and does not ignore it [13].

At the beginning of the XXI century Futurologists have distinguished themselves, who, analyzing the role of chance, the difficulty of identifying their causes on the basis of synergetics, conclude that the predictions of what and when will happen and what the future will be is complicated. The absoluteisation of unforeseen contingencies or the assertion of the impossibility of reliable knowledge regarding the occurrence of contingencies lead to pessimistic conclusions about a fatalistic interpretation of the future, which cannot be understood, and a certain fate cannot be overlooked [14].

In the modern period, it is important to use a synergistic approach for the futuristic analysis of economic phenomena and processes. In the works of E. Peters [15], A. Petrov, I. Pospelov, A. Shananin [16], V. Dolyatovsky, A. Kasakov, I. Kokhanenko [17], the study of economics by using nonlinear dynamics methods. The so-called synergistic economy was, in fact, associated with changes in nonlinear economic theory [10]. Among the Ukrainian scientists in this context it is worth noting the works of V. Sergeev [18; 19]. The synergistic approach, based on the possibility of cooperation in complex systems, describes in a relatively better way the phenomena and events occurring in the context of globalization. It may be the methodology that enables effective forecasting. However, cooperation should not be interpreted or used for artificial incorporation or forcible integration. Defining the need to solve complex global issues through co-operation should not imply an automatic understanding of the need to neglect regional problems in order to solve larger ones.

At one time, one of the ideologists of globalization, Z. Brzezinski, argued that the modern world is characterized by interactivity and interdependence, and for the first time in history international conflicts have faded away from the common problem of humanity's survival. As a means of solving global problems, the researcher called geopolitical stability first, but analyzed it primarily from the point of view of US interests and needs in the context of growing influence of China and attempts of Russia, India,

Brazil to compete with each other for resources, security and economic advantage [20]. At the same time, in addition to the threat of a new world destructive confrontation, the influence of the development of cyberspace [2], which for some of the population of the planet is a kind of remedy for surrounding problems, and for others – the basis of economic activity. The development of economic activity in the context of increasing rates of urbanization also has a certain impact on this process. According to A. Ross, when technological advancement becomes a requirement for municipal services, the most advantageous position is the global cities, which can develop applications for citizens that will attract the class of "economy of the future" to metropolitan cities [21]. The development of artificial intelligence will require even more rapid data sharing and, according to some researchers, may even cause the division of people into different biological castes. In the XXI century post-industrial civilization, relying on artificial intelligence, bioengineering, and nanotechnology, can make entire countries and continents unnecessary. The self-proclaimed "civilized" zones will then have at their disposal the latest production technologies, while others will be deprived of similar advances in civilization [4]. This will cause new factors that will affect the stability of society.

A stable society is a society that is developing but at the same time maintaining its stability; a society in which the mechanism of change in terms of external and internal influences is established. The high stability of society implies a high level of resistance to undesirable disturbances both inside and outside the social system. Social stability is based on a set of unstable equilibria between system-forming and system-destructive processes [22]. The emergence and development of cyberspace can act as a systemic and systemic factor in the stability of human society. In view of this new challenge for futurology, there is a need to involve additional tools, perhaps in the fields of psychology or pedagogy, for the analysis of adequate conclusions to determine the prospects for the coexistence of the human and machine environment.

Modern analysis of the philosophical and methodological base of forecasts has revealed fundamental differences in the approaches to the prediction of theoretical and applied futures. The theoretical futurology, aimed at creating a holistic image of the future, is characterized by the appeal to the traditional principles of forecasting, known since the XIX and even in the XVIII century. And applied futurology, which uses the latest methodological developments and knowledge of applied sciences, offers only plausible forecasts of particular areas of the near future [23]. In the modern world, the subjectivity of the researcher has undergone significant changes. Previously, as a rule, the direction and nature of the study was predominantly determined by the subjective ideas of the scientist about the nature and methods of scientific search, and determined by the basic hypothesis. In modern times, the organization of foresight involves not only coordination of joint efforts of a group of scientists, but also taking into account the wishes to confirm or

refute the ideas of the customer (state, large corporations, etc.) about future phenomena and processes. The focus of such a customer, mainly on the fragment of interest that is interesting to him, not only determines the geographical boundaries and subject field of study, but also the level of scientific abstraction. This is due to the fact that quite often the customer is only interested in the regional level forecast, and the impact of a particular activity or inaction on a larger scale is beyond his interests.

In addition, the modeling of the future is based on different ideas about the identity of customers and is often conducted precisely to change the level of subjectivity in the area of important decisions. This approach may contribute to the fact that modeling the future in the interests of, for example, several regional actors may lead to a completely different version of the perspective precisely through attempts to implement mutually exclusive options for the development of future phenomena [24]. In this case, when modeling the future, it is necessary to take into account not only the available data, but also the possible variants of future change initiated by opponents. It should also be noted that such variations should also include changes in the environment that are significantly affected by the increase in atmospheric pollution due to the economic activity of a number of leading world manufacturers. The impact of climate change on future phenomena and processes is all the more difficult to predict, the more widespread their dynamics are. The increasing rate of environmental transformation under the influence of human activity inevitably leads to the aging of a number of forecasts.

The growth dynamics of change in the modern world causes the transformation into capital not only of the information itself, but also of the speed of its transmission and processing. In this regard, the productivity of research centers and teams of researchers involved in a sort of "arms race" in the field of information processing speed is increasing. And here the possibilities of artificial intelligence can not only surpass human, but also create precedents, when the logic of accelerating the implementation of the necessary calculations can help to form a conclusion about the need to eliminate a person from forecasting. This can lead to the use of artificial intelligence methods for predicting the future, not only inaccessible to humans, but also those that do not take into account the part of the subjectivity of the research process, which is now associated with "humanity". It is this fact that raises concerns about the widespread involvement of artificial intelligence in futuristic research, since machine (formal) logic may dictate decisions that are logical within a particular (local or regional) task, but are totally unacceptable given the interests and needs of all humanity.

Humanity's perceptions of the benefits of democracy can be fundamentally rejected, since the criterion of correctness or prudence can be determined not by the level and quality of consensus, but by the access of certain artificial intelligence to the disposal of certain resources. In this case, futurology can turn from a science of humans for humans into a means of

machine modeling of the future.

It is possible that an awareness of such perspectives has recently led researchers to think more and more about the meaning of human existence in the future. The proliferation of anthropocentrism in futurological research is likely to be driven by an awareness of the inability to compete with artificial intelligence in the speed of information processing and concerns about the prospects of using assessment categories by techniques that will be guided by artificial intelligence itself.

Alvin and Heidi Toffler emphasized the prospect of collective knowledge accumulating through computers "in mega minds and at a rapid rate of accumulation in the future" [25, p.163]. Researchers emphasized that knowledge loses its accuracy every half a second, and therefore "the burden of old knowledge", which turns into "waste," weighs. Therefore, if, based on outdated data and with the growths of a mass of false knowledge, poor decisions are made, then they become the basis of an "error economy". Accordingly, forecasts based on unreliable knowledge will inevitably lose their relevance. Therefore, researchers have updated the problem of access to modern knowledge in order to provide the best opportunities for involving people in the analysis of information.

One of the manifestations of the spread of anthropocentrism can be considered increasing attention to the study of irrational human behavior. Economic and social projections have long been derived from a rational approach: individuals in the pursuit of the greatest benefit will behave the same that is, projected. But Orthodox economists do not take into account that people's lives are not reduced to the maximum satisfaction of economic interests only. Empirical psychologists have argued that "the model of rational behavior under uncertainty is not simply sufficiently conditional, but quite unsuitable for the description of reality," which reveals many deviations from rationality. Therefore, a linear prediction model based on knowledge of past events can be confusing, and the same data can serve as the basis for the opposite conclusions. Therefore, N. Taleb considered it necessary to critically treat their knowledge and to recognize the possibility of error, especially because of the complexity of understanding the "asymmetry of past and future" [26, p. 302]. It is possible that a person's fundamental ability to critically evaluate his or her actions and reject the feasibility of implementing the seemingly most rational or reasonable decision on the basis of the ability to predict or anticipate may be an important factor that will complement the speed of information processing for predicting the future by artificial intelligence. The prudence and "sense of the future" based on the irrationality of feelings is important in the "competition" for the right and expediency of modeling the future. We believe that reducing the predictability of humans only to the specifics of certain brain chemical reactions that can be analyzed is inaccurate. The basis for such a statement is the fact that modern man uses only the limited capabilities of his brain. In addition,

a widespread model of artificial intelligence development based on their acquisition of human emotions or feelings is one of the most common models of technology development in the future. It proceeds from the fact that the combination of human and artificial intelligence capabilities is more rational for both categories of thinkers than the seeming over-rationality of artificial intelligence, the result of which, as a rule, predicts the death of mankind in the wake of robots.

The introduction of the term "behavioral economics" and the increasing efforts in the field of analysis of the emotional component of human decision-making is probably a response of the person to the "attempt" of artificial intelligence to undermine human monopoly in the field of scientific analysis. At the same time, it is possible that the irrationality of man and the rationality of artificial intelligence will prove to be the unity and struggle of opposites that will determine the further development of civilization.

Conclusion. At the beginning of the XXI century there was a need to investigate man and his place and role in ensuring technological progress not only in the growth of the influence of technical means on the development of mankind, but also in the conditions of development of physical integration of technical means into the human body to enhance its capabilities. Earlier, people improved mechanisms based solely on their needs, then in modern conditions, due to the development of neurosensors, prerequisites for self-development of technology without human involvement, as well as for the impact of technical means (including artificial intelligence) not only on the locomotor apparatus human, but also in the process of its thinking. The nature and extent of the use of technical means in the human body has put on the agenda the need to adjust the research methodology to determine the most appropriate options for studying the symbiosis of man and technology.

The reality of the XXI century in fact, there was a need for widespread use of synergistic research in the field of economics. Technical capabilities, including the transfer and processing of information, have become an important factor for promising transformations in the field of finding adequate models of scientific search in the field of futurology. The work of individual "factories" or the use of foresight is no longer in line with the realities of the times. It requires the cooperation of diverse researchers from many countries to make synthetic solutions that would define human development prospects not only in the field of production, but would be complex in nature. A synergistic approach can also act as a means of demonopolizing the world market, providing greater chances for economically backward countries, but at the same time eliminating the prospect of a bloody confrontation between rich and poor nations through the redistribution of raw materials.

REFERENCES

1. Andersson, Jenny (2018). *The Future of the World: Futurology, Futurists, and the Struggle for the Post Cold War Imagination*. Oxford University Press, USA [in English].
2. Ford, Martin (2016). *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*. Basic Books [in English].
3. Fukuyama, F. (2018). *Identity: The Demand for Dignity and the Politics of Resentment*. Farrar, Straus and Giroux, 2018 [in English].
4. Harari, Y. (2018). *21 Lessons for the 21st Century*. Spiegel & Grau [in English].
5. Harari, Y. (2019). *Homo Deus: A History of Tomorrow*. Manjul Publishing House [in English].
6. Kaku, M. (2018). *The Future of Humanity: Terraforming Mars, Interstellar Travel, Immortality and Our Destiny Beyond Earth*. Allen Lane [in English].
7. Kaku, M. (2015). *The Future of the Mind: The Scientific Quest to Understand, Enhance, and Empower the Mind*. Anchor [in English].
8. Schwab, K. (2018). *Shaping the Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum [in English].
9. Taleb Nassim Nicholas. (2014). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York City: Random House [in English].
10. Zhang, Wei-Bin (2017). *Economic Growth Theory: Capital, Knowledge, and Economic Structures*. Routledge [in English].
11. Thaler, R. (2016). *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*. W. W. Norton Company [in English].
12. Popper, Karl (2003). *The Open Society And Its Enemies, Volume One: The Spell of Plato*. Routledge (Routledge Classics) [in English].
13. Maintser, K. (2010). *Vyzovyislozhnostiv XXI veke [Challenges in the 21st Century]*. *Voprosyifilosofii, 10*, 84-99 [in Russian].
14. Holianych, M. (2017). *Futurolohiia. Filosofiiamaibuttia [Futurology. Philosophy of the future]: monohrafiia*. Ivano-Frankivsk: Lileia-NV [in Ukrainian].
15. Peters, E. (2008). *Chaos and Order in the Capital Markets: A New View of Cycles, Prices and Market Volatility*. Wiley [in English].
16. Petrov, A. A., Pospelov, I. G., & Shananin A. A. (1996). *Opyit matematicheskogo modelirovaniya ekonomiki [Experience in mathematical modeling of economics]*. Moscow: Energoatomizdat [in Russian].
17. Dolyatovskiy, V. A., Kasakov, A. I., & Kohanenko, I. K. (2001). *Metodyi evolyutsionnoi sinergeticheskoy ekonomiki v upravlenii [Methods of evolutionary and synergetic economics in management]*. Rostov-na-Donu [in Russian].
18. Sergeeva, L. N. (2002). *Modelirovanie povedeniya ekonomicheskikh system metodamine lineynoy dinamiki (teorii haosa) [Modeling the behavior of economic systems using non-linear dynamics (chaos theory)]*. Zaporozhe: Zaporozh. gos. un-t [in Russian].
19. Sergeeva, L. N. (2003). *Nelineynayaekonomika: modeliimetydi [Nonlinear economics: models and methods]*. Zaporozhe: Poligraf [in Russian].
20. Brzeziński, Z. (2013). *Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power*. Basic Books [in English].
21. Ross, A. (2016). *The Industries of the Future*. Simon Schuster [in English].
22. Lahutin V. D. (2017). *Kontseptualizatsiia poniattia "suspilnastabilnist" [Conceptualizing the concept of "socialstability"]*. *Paradyhmalni zrushennia v ekonomichnii teorii XXI st. Materialy III naukovo-praktychnoi konferentsii (2-3 lystopada 2017 r.)*, (pp.153-156). Kyiv: KNU [in Ukrainian].

23. Sidorenko, O. V. (2011). Metodologicheskie osnovaniya sovremennoy futurologii [Methodological foundations of modern futurology]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk – Central Russian Bulletin of Social Sciences*. 2, 14-19 [in Russian].
24. Dator, J. (2011). What future studies is, and is not. Retrieved from <http://www.futures.hawaii.edu/publications/futures-studies/DatorFuturesStudies.pdf>.
25. Toffler, E., & Toffler, H. (2008). *Revolutsionnoe bogatstvo [Revolutionary wealth]*. Moscow: AST [in Russian].
26. Taleb, N. N. (2012). *Chernyy lebed. Pod znakom nepredskazuemosti [Black Swan. Under the sign fun predictability]*. Moskva: KoLibri, Azbuka–Attikus [in Russian].

The article submitted to editor's office on 27.08.2019.

Ніколасць К. Футурологічні концепції інформаційного суспільства.

Постановка проблеми. У сучасних умовах спостерігається відхід футурології від створення глобальних проектів майбутнього існування людства з одночасним переходом до розробки конкретних питань і прогнозів у певних сферах життєдіяльності людини. Прикладний напрям футурології знайшов своє відображення у реалізації прогностичної функції багатьох суспільних наук. Реалізація такої функції виллилася у науково-технічне, природознавче та суспільствознавче прогнозування. Задля підвищення наукового рівня футурологічних прогнозів відбувалося постійне вдосконалення методичного інструментарію, що зумовлювалося специфікою використання науки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що попри наявність окремих наукових студій, автори яких висвітлюють перспективні напрями розвитку футурології, у сучасний період відсутнє дослідження, присвячене аналізу новітніх методів наукового пошуку, актуальних в умовах зростання значення прикладних функцій науки.

Метою дослідження є визначення основних напрямів розвитку футурології на сучасному етапі в умовах поглиблення процесу глобалізації та характеристика новітньої методологічної бази футурологічних досліджень.

Матеріали та методи. У дослідженні за дотримання принципів об'єктивності, поєднання історичного та логічного аналізу використано орієнтаційно ціннісний, статистичний та біхевіористичний методи наукового пізнання, метод наукової абстракції.

Результати дослідження. У сучасному світі суттєвих змін зазнала суб'єктивність дослідника. Раніше, зазвичай, спрямування і характер дослідження переважно обумовлювалися суб'єктивними уявленнями науковця про характер та методи наукового пошуку і визначалися основними положеннями гіпотези. Наразі організація форсайту передбачає не лише координацію спільних зусиль групи вчених, а й врахування побажань щодо підтвердження чи спростування уявлень замовника (держави, великих корпорацій тощо) про майбутні явища та процеси. Сконцентрованість такого замовника переважно на цікавому для нього фрагменті найближчої перспективи не лише визначає географічні межі та предметне поле дослідження, а й рівень наукової абстракції.

Висновки. На початку XXI ст. постала необхідність досліджувати людину та її місце і роль у забезпеченні технічного прогресу не тільки за зростання впливу технічних засобів на розвиток людства, а й в умовах розвитку фізичної інтеграції технічних засобів до людського організму для розширення його можливостей.

Реальністю XXI ст. фактично стала необхідність широкого використання синергетичних досліджень у царині економіки. Технічні можливості, у тому числі передання та обробки інформації, постали важливим чинником перспективних перетворень у сфері пошуку адекватних моделей наукового пошуку у царині футурології. Робота окремих "фабрик думок" чи використання методу форсайту вже не відповідають реаліям часу. Потрібна кооперація різнопланових дослідників з багатьох країн для ухвалення синтетичних рішень, які б визначали перспективи розвитку людства не лише у сфері виробництва, а мали б комплексний характер.

Ключові слова: футурологія, моделювання, штучний інтелект, форсайт, синергетика, наукова абстракція.

FAYVISHENKO Diana,

PhD (Economic Sciences), Associate professor Department of journalism and advertising
Kyiv National University of Trade and Economics,
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: fayvishenko.ds@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7880-9801>

DIGITAL TECHNOLOGIES IN MEDIA DESIGN

The main aspects of media content development and media design concept are considered in the article, the development of the concept of media design, analyzes the main modern tendencies of information visualization, investigates the influence of the media on all processes of public life, obtained the synergetics of information and digital society formed the direction of "mediadesign". Analyzing the development of media design and how it is presented in a particular industry are promising scientific and practical areas worldwide. It is necessary to adapt the latest technologies to the present.

Keywords: media content, media design, trend, communication, advertising.

Файвищенко Д. Цифровые технологии в медиадизайне. Рассмотрены главные аспекты разработки медиаконтента и концепции медиадизайна, проанализированы основные современные тенденции визуализации информации. Исследованы влияние медиа на все процессы общественной жизни, синергетика информационного и цифрового общества, направление медиадизайна, его представления в конкретной отрасли, адаптация к новейшим технологиям современности.

Ключевые слова: медиаконтент, медиадизайн, тренд, коммуникация, реклама.

Background. Today, in a context of intense competition, special attention is to the context of media history, the theory and practice of media culture, media philosophy, media policy, media management and media pedagogy, not taking into account the needs of various social groups, as well as the use of digital trends in the communication proctory. The main task of mediology is to ensure the healthy lifestyle of humankind in the system of global social communications, which can be solved with the help of not only theoretical knowledge of the media system management (as defined in the article), but also by using the application of the various types of media functioning principles, such as: marketing analysis of the environment (for which) the media work, segmentation of its (media) target audience, identifying the needs of the product or service users (generating media content) and visual presentation.

Analysis of recent research and publications. Confirmation of the mediology development and media design is found in the work of many scholars: V. Vartanova, O. Vasilieva, O. Gonsharuk, V. Ovsharek, S. Pryshchenko, V. Shevchenko, S. Chyrchyk, D. Richards, D. Crockett, S. Janicke [1–10]

© Fayvishenko D., 2019

however, even today the topic is quite relevant, media design is considered as a modern science, draws attention to the transformations that take place today in communication theories, the number and variety of alternative media in all forms. In general, it is necessary to focus on the issues of the media design formation and development, which requires further complex interdisciplinary research.

The **aim** of our research: consider the development of the concept of media design, conduct a review of the main modern trends in the visualization of information, analyze the impact of the media on all processes of social life through the synergy of the information and digital society, focus on the direction of "media design", visual interdisciplinary research.

Materials and methods. Research findings have served as global trends in the development of media design in the world. The paper used general scientific and special methods of observation, methods of generalization, comparative analysis, structural analysis and systematization, system analysis and visualization of information in the media space.

Results. Tense competition, latest technological advancement, globalization, observed today make visual communication an important part of the mass media system. The second half of the 20th century was characterized by a trend of journalists' visualization, which resulted in greater number of studies devoted to the visual media. More attention is paid to the concept of media design, the trends of modern information visualization.

On the one hand, the works suggest the use of mass media to interact in small groups and communities; on the other hand, researcher R. Rice [11] focuses on new mass media that require a radical review of communication research, the implementation of intellectual and transformational changes.

V. Shevchenko [6] and many researchers focus on the interactive environment, which is today a niche for communication researchers.

L. Vasilik [12] states that the media industry is changing rapidly today, the media face the development and combination of various formats. According to the author, these changes will set new scientific issues for the researchers, related to the development of a new or refinement of traditional terminology tools.

D. Richards focuses on individuality and uniqueness through the use and combination of essays with computer technology and the ability to create better content in media space [8].

Media design is the artistic and technical design and presentation of information, taking into account the ergonomics of working with information sources and services, the functionality of presentation of information, the aesthetics of the visual forms of its presentation and the psychological criteria of perception by its audience.

Now the tendency is getting stronger, the visual information is penetrating into the communication environment of different mass media. The visualization has been used by all mass media, except for the radio (including the press, the videos, the television, the cinema, the computer and mobile communication) *figure 1* [13].



Figure 1. Visual size comparison [13]

Visual communication plays a large role and replaces text communication. Consumer audience does not perceive an avalanche of information without visual perception; respondents try to evaluate everything that is happening without studying the read texts deeply, most often just looking at pictures [14].

The visual channels of information are now being brought to the first position among all the information channels. The modern media environment is within the period of re-orientation and change of values, re-formatting the information and data transmission channels, the search for new effective methods of influence on the audience, so the media is characterized by active use of illustrations and illustrative material, the use of various technologies of information visualization. Data visualization is a method of processing and demonstration of great massifs of information, which makes it an effective way of communication [6]. The most popular social networks that use media content. Recent studies suggest that digital values are effective and that information is represented. Quantitative characteristics, visualization of content through digital data, make it possible to present informative longrides in the media with greater factual accuracy and reliability [8].

When visualizing data, it is necessary to maintain a balance, equally distribute information between numbers and text. The main means of presenting information can also include: the calculation of the ratio, comparison, visual representation, explanation. Emphasis is placed on the importance of the emotional component and the perception of information through the visualization of numbers. Digital information can also be presented through the game principle in modern journalism. The game can be built on the representation of units of measure, exaggeration of values, irony and color picture *figure 2* [15].

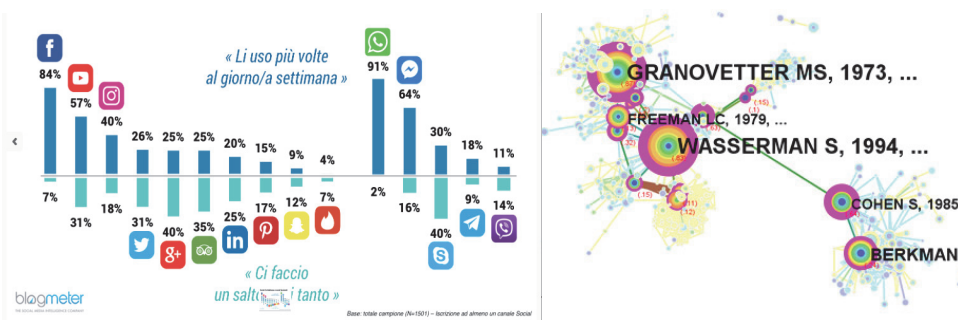


Figure 2. Exemple of visualization of the frequency of using social networks in Italy [15]

The visual content of information in social media used to be presented mostly by photos and pictures, but now the user is focused on creating extraordinary and creative way of presentation. It makes the work of SMM easier and accelerates the spread of unusual by from information visual filling-ins. actual use of brand hash tags, font creativity and color brightness, the delivery of media content through various graphic elements enhances visual perception and clarity; an opportunity to make a comment using animated pictures [20].

"Today, consumers are looking for more positive, optimistic and inspirational content in social networks, because the world, especially the digital sphere, can sometimes be very controversial," – shared Sarah Traverso, director of the Coca-Cola group.

Current trends in media design are that there is a constant update of the content of news feeds on social networks, a constant provision of more comprehensive linguistic and visual presentation of information to consumer audiences, whose number is constantly growing across different social platforms. All images are graphic and are presented in brand colors of the brand. "We took a step back, looked at the content on our platforms and realized that while we are proud of this work, it does not make sense that the content has one holistic view," – says Kung-Shakleman [16] (figure 3).

Adding target buttons for involving greater audience while providing information about an event. In this case the important elements of the page are the following: the name of the event, the programme and itinerary and the venue.

Smile and emoji are important for SMM to increase attention and effect. So the online communication does not give a chance to express emotions, while emoji and graphical elements will help make a better contact with your target audience.

Creation of brand photos and video collages. Unusual content will make a great SMM effect. For making you content different from the common one, different methods, combined approaches and styles are used to create the content. You may focus on experiment as a key to the success in social media promotion, which is one of the main internet marketing tools alongside the web-site promotion and context ads.

Now the most popular tools are infographics, interactive maps and submitting information in blocks. National Geographic journal, The Times Roman newspaper use infographics frequently since the visualized infor-

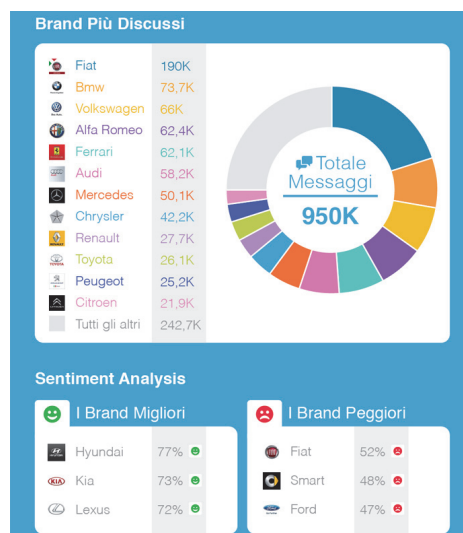


Figure 3. Example of visualization of automotive brand networks in Facebook [17]

mation is easy to perceive. As an example, the maps of the US states and their "ecological imprints", Quarterly Real Estate Graphic. Such maps are easy to create using Infogr.am *figure 4* [18].

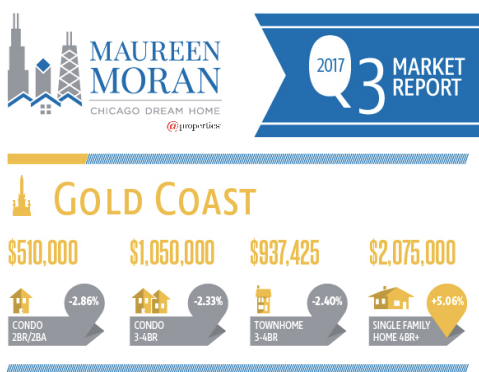


Figure 4. Quarterly Real Estate Graphic, Designer: Josh Wise [18]

Create media books and landing pages to visualize content. As an example, Uberflip is today creating a platform that delivers a call to action in the social media space. You can control the flow of content through the platform and receive comments, feedback. Medicontent is the most effective way to maintain meaningful relationships, exchange experiences, to succeed and to reach your full potential. Uberflip is a content experience platform that brings together all your content, all information

(blog articles, ebooks, videos, white wallpapers, and more), or the purpose of creating, managing, optimizing every stage of the consumer journey. Media design helps you to understand and remember information. Visuals are much better perceived than text, digital or spreadsheets. Such important information is lost in the flow of large volumes of text. By visualizing, you can show the user what is often lost. Media designers and content producers can make effective use of a person's natural feature to deliver a wealth of data.

Well-elaborated visualizations, especially personalized ones, render information in the best way. It is caused by the fact that a user reacts to the design in the same way as to the content of the visualization. If its general design or some elements appeal to the user's experience, special features, concerns, etc. the user's reaction to them and their visual impact are stronger. His / her memory is going to keep them *figure 5* [5].

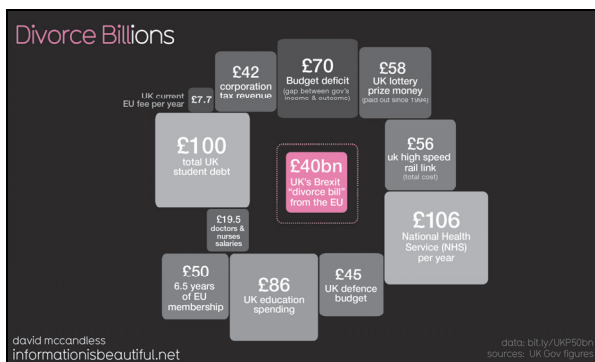


Figure 5. Visualization of data [18]

The focus is made on openness, sincerity, and brightness. The main trend is mass individualization. The design is not for all but for each of us. Designers are thinking about the electric design, mixing styles and stylistics reflecting a personality and his/her passions in the best way. The slogan is as follows: to ignore tendencies and express emotions.

Contrasting prints and ornaments, a powerful mixture of different styles and epochs, rejecting minimalism, brought by Scandinavians and dominating during the recent years. Consumers would like to express

themselves, and maximalism style (sometimes on the edge of kitsch) allows them to do it. "The consumers do not want to be told stories (they tell stories themselves), they want to empathize and experience something new. As soon as the pace of life has accelerated, one can trace how the notions of good and bad taste, high and low brands, liberation of imagination and abstract representation are all being mixed" [19].

In this way, the content visualization is of great importance today for perceiving and communicating information, which makes it possible to represent a text as new, modern and up-dated, with a designer's interpretation, adequate perception, making it a main instrument in a struggle for consumers in the fast changing medium of the Internet. Thanks to the successful visualization, you can quickly attract the target audience and influence the speed of making a decision on the purchase, as well as increase loyalty to the brand as a whole.

Conclusion. A presentation of understanding of the media design is presented, a survey of the main current trends of visualization of information, a flow of mass media on all processes of suspension of life is analyzed the synergy of information and digital society, the direction of "media design", and the visual interdisciplinary research is presented.

REFERENCES

1. Vartanova, E. L. (2016). Antropologija media: industrial'nyj i filosofskij povорот k cheloveku. Interes k cheloveku kak tendencija razvitiya nauki [Anthropology of media: industrial and philosophical turn to human. Interest in the person as the trend of the development of science]. V. K. Mal'kova, V. A. Tishkov (Ed.). Moscow. IJeA RAN [in Russian].
2. Vasyl'jeva, O. S., Vasyl'jeva, I. V., & Pryhod'ko, I. O. (2017). Infografichni skladovi dyzajnu [Infographic design components]. *Teorija i praktyka dyzajnu – Design theory and practice: collection of scientific papers / Technical aesthetics.* (Vol. 13). (pp. 140-144). Kyiv: Dija [in Ukrainian].
3. Goncharuk, O. V., Dovzhenko, I. B., & Ovcharek, V. Je. (2017). Paralaks i mnozhynnist' smysliv: do problemy adaptacii' innovacijnyh tehnologij u sferi fotovideodyzajnu [Parallax and the multiplicity of meanings: to the problem of adapting innovative technologies in the field of photographic video design]. *Visnyk KNUTD – KNUTD Bulletin*, 5 (114), 235-241 [in Ukrainian].
4. Ovcharek, V. Je., & Myronenko, V. O. (2016). Osoblyvosti prezentacii' fotografichnyh tvoriv na mystec'kyh ta torgovo-promyslovyh vystavkah [Features of presentation of photographic works at art and trade and industrial exhibitions]. *Teorija ta praktyka dyzajnu – Design theory and practice: collection of scientific papers / Technical aesthetics.* (Vol. 10). (pp. 113-125) [in Ukrainian].
5. Pryshchenko, S. (2017). Advertising graphics in the structure of integrated art discipline Design of Advertising. *Visnyk Nacional'noi' akademii' kerivnyh kadriv kul'tury i mystectv – Bulletin of the National Academy of Art and Culture Leaders*, 4, 207-211 [in English].

6. *Krosmedia: kontent, tehnologii', perspektyvy* (2017) [*Cross media: content, technologies, perspectives*]. V. E. Shevchenko (Ed.). Kyiv: Kafedra mul'tymedijnyh tehnologij i mediadyzajnu Instytutu zhurnalistyky Kyi'vs'kogo nacional'nogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka [in Ukrainian].
7. Chyrchuk, S. (2016). Foreign experience of design education. *Modern Science – Moderní věda. Praha. Nemoros*, 6, 97-104 [in English].
8. Richards, D. E. (2016). *Ulichnyj sketching. Kak ispol'zovat' nabroski ot ruki v professional'nom dizajne* [*Street sketching. How to use freehand outline in professional design*]. Moscow. Popurri [in Russian].
9. Crockett, D. (2016). Direct visualization techniques for the analysis of image data: The slice histogram and the growing entourage plot. *International Journal for Digital Art History*, 2 [in English].
10. Janicke, S., Focht, J., & Scheuermann, G. (2016). Interactive visual profiling of musicians. *IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics*. (Vol. 22), 1. (pp. 200-209) [in English].
11. British Sky Broad casting Group plc (2005). SWOT Analysis. *Datamonitor*. (pp. 5-8) [in English].
12. Vasylyk, L. Je. (2013). Kros-media jak trend suchasnoi' zhurnalistyky [Cross-media as a trend in contemporary journalism]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky – Scientific notes of the Institute of Journalism*. (Vol. 52). (pp. 297-300) [in Ukrainian].
13. Social media marketing. *pitdesigns.com*. Retrieved from <https://pitdesigns.com/en/social-media-marketing-in-erbil> [in English].
14. Vajshenberg, Z., Klajnshtojber, G. J., & P'orksen, B. (2011). *Zhurnalistyka ta media* [*Journalism and media*]. Dovidnyk. P. Demeshko ta K. Makjejev (Eds. Trans). V. Ivanov, O. Voloshenjuk (Eds.). Kyiv: Centr Vil'noi' Presy, Akademija Ukrai'ns'koi' Presy [in Ukrainian].
15. Keyformat. *www.keyformat.it*. Retrieved from <https://www.keyformat.it/en/abitudini-utilizzo-social-media-italiani-studio-blogmeter> [in English].
16. Kung-Shakleman, L. (2000). Inside the BBC and CNN: managing media organizations. London/New York: Routledge [in English].
17. Brand automotive. *vincos.it*. Retrieved from <https://vincos.it/2014/05/16/analisi-automotive-2014> [in English].
18. World Comparison Infographic. *visual.ly*. Retrieved from <https://visual.ly/community/infographic/other/world-comparison-infographic> [in English].
19. Wired for Empathy: How and Why Stories Cultivate Emotions. *firesteelwa.org*. Retrieved from <http://firesteelwa.org/2015/07/wired-for-empathy-how-and-why-stories-cultivate-emotions> [in English].
20. 100+ Creative Presentation Ideas That Will Delight Your Audience. *visme.co*. Retrieved from <https://visme.co/blog/creative-presentation-ideas> [in English].

The article submitted to editor's office on 10.06.2019.

Файвішенко Д. Цифрові технології у медіадизайні.

Постановка проблеми. В умовах насиченої конкуренції особливу увагу привертають медіа, теорія та практика медіакультури, використання цифрових тенденцій у комунікаційному просторі. Основний акцент зроблено на забезпеченні здорового способу життя людства в системі глобальних соціальних комунікацій, яке може бути вирішено за допомогою не лише наукових теорій управління системою ЗМІ, а й завдяки використанню прикладних засад функціонування різних типів медіа та візуальної подачі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що попри наявність окремих наукових доробок, існує необхідність подальшого вивчення поняття медіадизайну та формування джерельної бази, що відображує систематизацію цього знання. З урахуванням стрімкого впливу масмедіа на всі процеси суспільного життя є необхідність адаптування новітніх технологій до сьогодення.

Мета статті – розглянути поняття медіадизайну, провести огляд основних сучасних тенденцій візуалізації інформації, проаналізувати вплив засобів масової інформації на всі процеси суспільного життя через синергію інформації та цифрового суспільства, орієнтацію на напрям "медіадизайн", візуальні міждисциплінарні дослідження.

Матеріали та методи. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи спостереження: узагальнення, порівняльний аналіз, структурний аналіз, системний аналіз та візуалізація інформації у медіапросторі.

Результати дослідження. Сучасний стан медіадизайну проаналізовано на основі вітчизняної та світової інформації, огляду основних тенденцій візуалізації інформації, аналізу впливу масмедіа на всі процеси суспільного життя, використання прийомів та інфографіки при створенні медіадизайну.

Висновки. Представлено розвиток поняття медіадизайну, проведено огляд основних сучасних трендів візуалізації інформації, проаналізовано вплив масмедіа на всі процеси суспільного життя, отримано синергію інформаційно-цифрового суспільства, сформовано напрям "медіадизайн", представлено візуально міждисциплінарні дослідження.

Ключові слова: медіаконтент, медіадизайн, тренд, комунікація, реклама.

БАГАЦЬКА Катерина,
к. е. н., доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ГЕЙДОР Алла,
к. е. н., доцент кафедри економіки
та фінансів підприємства
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: k.bagatska@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2184-2971>

E-mail: a.heydor@knute.edu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5098-0882>

БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Розглянуто вітчизняні та зарубіжні наукові підходи до трактувань понять "диджиталізація" та "диджитал-трансформація". Уточнено та виявлено логічну послідовність процесів впровадження диджитал-технологій на підприємстві. На прикладі диджиталізації публічних закупівель досліджено послідовність трансформації процесів, що передують безпосередній транзакції купівлі-продажу. Виявлено вплив диджиталізації закупівель на взаємовідносини між замовником і учасником закупівлі, на компетенції учасників закупівлі.

Ключові слова: цифрові технології у бізнесі, диджиталізація, диджитал-трансформація, диджиталізація, публічні закупівлі.

Багацкая Е., Гейдор А. Бизнес-процессы в условиях диджитализации экономики. Рассмотрены отечественные и зарубежные научные подходы к трактовке понятий "диджитализация" и "диджитал-трансформация". Уточнена и выявлена логическая последовательность процессов внедрения диджитал-технологий на предприятии. На примере диджитализации публичных закупок исследована последовательность трансформации процессов, предшествующих непосредственной транзакции купли-продажи. Выведено влияние диджитализации закупок на взаимоотношения между заказчиком и участником закупки, а также на компетенции участников закупки.

Ключевые слова: цифровые технологии в бизнесе, диджитализация, диджитал-трансформация, диджитализация, публичные закупки.

Постановка проблеми. В умовах перманентних змін бізнес-середовища та з метою виживання у жорсткій конкурентній боротьбі вітчизняні суб'єкти господарювання активно впроваджують у свою діяльність цифрові технології. Ця теза підтверджується тим, що Швейцарський центр міжнародної конкурентоспроможності *IMD* у 2019 р. перемістив Україну на 54 місце (з 59 у 2018 р. та 60 у 2017 р.) у рейтингу конкурентоспроможності у цифровому середовищі [1]. Саме використання цифрових інструментів стає ключовим пунктом, за яким успішні бізнеси на етапі розвитку відрізняються від тих, що втрачають довіру клієнтів і присутність на ринку. За матеріалами "*Forum Digital: цифрові інструменти для бізнесу*", що відбувся 6 лютого 2019 р. в Києві,

© Багацька К., Гейдор А., 2019

проривом у цифрових технологіях найближчим часом стане те, що вартісні "монолітні" ІТ-рішення замінять на хмарні сервіси й системи, які взаємодіють між собою. У міру свого зростання суб'єкти господарювання підключатимуться до більшої кількості таких інструментів і розширюватимуть цей набір – для спрощення та пришвидшення бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми впливу цифрових технологій на перетворення у бізнесі висвітлено у працях науковців та економістів-практиків. Серед вітчизняних можна назвати В. Вербу, М. Дибу, О. Гусєву, С. Легомінову, А. Нотаріну, О. Грибіненко, Б. Тетерятника, Д. Семилітку, О. Ферчук [2–10]. Проте наразі вітчизняні науковці практично не розглядають сутність термінології, пов'язаної з використанням цифрових технологій у бізнесі. А у тих, що наводять трактування основних термінів з цієї тематики, відсутня однаковість їх тлумачення.

Вагомий внесок в обґрунтування понятійного апарату поставленої проблеми зробили зарубіжні дослідники: Дж. Скот Бреннен, Д. Крейс, Дж. Блумберг та Дж. Манчіні [11–14].

Метою статті є уточнення поняття "диджиталізація" в системі споріднених понять та виявлення впливу диджиталізації на бізнес-процеси на прикладі процесу закупівель.

Матеріали та методи. Питання теоретичного обґрунтування та прикладних аспектів дослідження базуються на таких загальнонаукових та спеціальних методах пізнання, як: історичний та абстрактно-логічний – під час розгляду сутності основних понять. Для визначення спільних і відмінних рис трактування понять диджиталізації, диджиталізації та диджитал-трансформації різними вченими використано методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, порівняння, аналогії, абстрагування, системного підходу. Для формулювання висновків застосовано метод узагальнення.

Результати дослідження. Результати аналізу досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців "диджитал-термінології" свідчать, що у своїх працях вітчизняні вчені розглядають в основному поняття "диджиталізація" (досл. з англ. "цифровізація") та "диджитал-трансформація" (цифрова трансформація), іноді використовуючи їх як синоніми або дещо розмежовуючи.

Так, В. Верба детально вивчає передумови, драйвери та наслідки використання цифрових технологій у бізнесі, проте не зупиняється на ідентифікації понятійного апарату, а просто отожднює терміни "оцифровка" бізнесу, диджиталізація та цифрова трансформація [2].

М. Діба, розглядаючи диджиталізацію економіки та суспільства, вважає її основою інформацію, "а саме оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання. Тобто відбувається інтеграція реальних господарських відносин у віртуальний простір" [3], а отже, по суті, їх трансформація.

О. Грибіненко, О. Гусєва та С. Легомінова ототожнюють поняття "цифрова трансформація" та "диджиталізація", зазначаючи, що: "під диджиталізацією прийнято розуміти трансформацію, проникнення цифрових технологій щодо оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, підвищення продуктивності та покращання комунікаційної взаємодії зі споживачами" [4; 5].

А. Наторіна чітко розмежовує досліджувані поняття, визначаючи, що: "*Digital*-трансформація діяльності підприємств передбачає зміну ключових блоків їх діяльності: практичного досвіду роботи з покупцями/клієнтами; операційних бізнес-процесів; бізнес-моделі" [6]. А диджиталізація бізнес-процесів, в свою чергу, поряд з віртуалізацією індивідуальної роботи співробітників та транзакційними системами продуктивності є лише складовою трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів, що є цілком слушним.

Серед вітчизняних економістів-практиків також немає одностайної думки з приводу доцільності розмежування зазначених категорій. Так, О. Ферчук називає цифрову трансформацію завданням № 1 для українського бізнесу і тут же наводить: "диджиталізація – це можливість за допомогою нових технологій розвивати бізнес, створювати нові продукти і покращувати клієнтський досвід, а також удосконалювати внутрішні бізнес-процеси, працювати над витратною частиною" [7].

Зі свого боку, А. Д. Семилітко однозначно визначає диджиталізацію "як перехід організації до нових способів мислення й роботи на базі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій; зміну стилю управління, систем заохочення і прийняття нових бізнес-моделей" на противагу диджитал-трансформації, яку вважає "масштабною трансформацією бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами" [8].

У "Стратегії розвитку індустрії 4.0", розробленій Асоціацією промисловців та підприємців України [9], цифрова трансформація (*digital transformation*) трактується як організаційні чи суспільні зміни, що характеризуються впровадженням цифрової технології в усі аспекти взаємодії з людиною. При цьому визначення диджиталізації не надається. Поділяємо думку авторів Стратегії, що "трансформаційний етап настає тоді, коли використання технологій надає інноваційні методи роботи замість простого розширення чи підтримки традиційних (старих) методів" [9, с. 6]. Проте запропоноване визначення диджитал-трансформації більшою мірою відповідає визначенню саме диджиталізації, оскільки не підкреслює масштабів цифрових змін.

Б. Тетерятник, один з небагатьох вітчизняних дослідників, який поряд з диджиталізацією виокремлює поняття "*диджитизація*", яку у практиці господарювання визначає як "процес автоматизації здійснюваних уручну та таких, що засновані на паперовій формі носіїв інформації процесів у рамках провадження господарської діяльності, вможливлений через оцифровування інформації" [10]. Тим самим розуміючи

диджитизацію як основу впровадження диджиталізації. Аналогічна думка простежується у наукових і публіцистичних закордонних ресурсах і дослідженнях на тему диджитал-економіки.

Так, на відомому освітньо-науковому і консультаційному веб-ресурсі *I-scoop*, присвяченому диджиталізації і диджитал-трансформації, у статті "*Digitization, digitalization and digital transformation: the differences*" виділено три терміни, які описують впровадження цифрових технологій у бізнес [11]:

digitization (диджитизація, досл. з англ. "оцифрування") як конвертування інформації з паперового та інших носіїв у цифровий формат з метою подальшого використання в комп'ютерних системах; аналогічне визначення міститься і у *IT*-словнику Гартнера [12];

digitalization (диджиталізація) як переведення операцій, комунікацій, функцій бізнесу, бізнес-моделей та процесів у цифрову площину, що часто дає змогу поєднувати традиційні функції бізнесу з цифровими (наприклад, традиційний маркетинг з диджитал-маркетингом, фізичний сервіс післяпродажного обслуговування з диджитал-сервісом). Дж. Скот Бреннен та Д. Крейс визначають диджиталізацію як спосіб реструктуризації багатьох сфер суспільного життя за допомогою цифрових, комунікаційних та медіаінфраструктур, тобто концентруються переважно на суспільному аспекті диджиталізації [13]. Тоді як словник Гартнера підкреслює саме бізнес-компонент диджиталізації: "Диджиталізація – це процес руху до цифрового бізнесу" [12];

digital transformation (диджитал (або цифрова) трансформація) як глибоку та прискорену трансформацію діяльності, процесів, компетенцій та моделей бізнесу з метою повного використання змін та можливостей цифрових технологій та їх впливу на суспільство стратегічним та пріоритетним шляхом. Як підкреслює Дж. Манчіні [14], справжня диджитал-трансформація вимагає значно більшого, ніж проста диджитизація (автоматизація) входних і вихідних процесів.

Погоджуючись з позицією зарубіжних дослідників та Б. Тетеряник, підкреслимо, що ці три терміни відображають логічну послідовність впровадження цифрових технологій у бізнес-моделі та бізнес-процеси компаній (рис. 1).



Рис. 1. Послідовність етапів диджитал-трансформації бізнесу

Джерело: сформовано авторами.

Як видно з *рис. 1*, процес починається з диджиталізації (перенесення даних у цифрові носії), за рахунок чого підвищується швидкість руху інформації, виконання процесів, економія ресурсів, далі через диджиталізацію, що передбачає впровадження цифрових технологій в окремі процеси функціонування підприємства (банкінг, фінансовий і управлінський облік та менеджмент, білінгові системи, маркетинг, підбір персоналу, продажі тощо), приводить до диджитал-трансформації, де підприємство з усіма підсистемами, функціями і процесами інтегроване в диджитал-середовище.

Процеси диджиталізації, які тривали більше 20 років, можна вважати успішно завершеними для переважної більшості українських компаній як приватного, так і публічного сектора. Диджиталізація в українському бізнесі поширюється нерівномірно і, на думку розробників "Стратегії розвитку індустрії 4.0", дуже повільно [9, с. 20]. Погоджуючись загалом з авторами Стратегії, розробленої за даними 2017 р., зауважимо, що процеси диджиталізації протягом останніх двох років суттєво прискорились, що підтверджується дослідженнями *Digital Transformation institute* [15], де зазначено, що коефіцієнт ефективності диджитал-інновацій в Україні дорівнює 0.91, що відповідає рівню Нідерландів.

Диджитал-трансформація українського бізнесу неможлива без аналогічних трансформацій на рівні держави, які мають відбуватися паралельно, що сприятиме спрощенню ведення бізнесу, економії витрат, стрімкому зростанню ефективності процесів (за результатами дослідження *McKinsey* та *PwC* [9, с.15–16]: економія витрат – у середньому до 30 %, середній рівень зростання доходів – більше 10 %).

Прикладом ефективною диджиталізації одного з важливих бізнес-процесів підприємства в синергії з державою, а саме – закупівлі товарів, робіт і послуг є здійснення публічних закупівель через електронні майданчики, зокрема через систему публічних закупівель *PROZORRO*, що впроваджена в 2016 р. і являє собою єдину платформу, створену на принципах відкритого доступу, що поєднує всі авторизовані майданчики електронних аукціонів, між якими здійснюється автоматичний обмін інформацією і документами.

Потенційні учасники процедури закупівлі за допомогою авторизованого майданчика, який є частиною електронної системи закупівель, реєструються в системі, отримують і передають інформацію і документи під час здійснення процедури, автоматично обмінюються інформацією через спеціальні сервіси [16]. Таким чином, відбувається як диджиталізація (переведення в електронний формат), так і диджиталізація закупівельного процесу.

Дані Звіту про Результати роботи системи *PROZORRO* за 2018 р. [17, с. 16] свідчать про масштабність диджиталізації закупівель з боку державного сектора, який диджиталізується відповідно до вимог законодавства, і з боку бізнесу, представники якого використовують систему *PROZORRO* за власною ініціативою. Станом на кінець 2018 р. на 1 замовника (державну чи муніципальну установу) припадає

6 учасників. Усього в 2018 р. оголошено 2.73 млн закупівель очікуваною вартістю майже 2.072 трлн грн, які дали змогу заощадити бюджетні кошти в сумі близько 65.5 млрд грн, що становить 7.64 % економії [17, с. 26]. Крім цього, дані Звіту свідчать про збереження в 2018 р. рівня конкуренції на 1 процедуру, що вимірюється показником середньої кількості учасників у надпорогових (2.7 учасники порівняно з 2.69 у 2017 р.), і допорогових закупівлях (2.06 учасники порівняно з 2.1 у 2017 р.). Також позитивним явищем є поступове зростання участі іноземних учасників у тендерах на *PROZORRO* [17, с. 23].

Впровадження автоматизованої системи публічних закупівель має не лише вагомое суспільне значення, сприяючи економії, відкритості та прозорості у використанні публічних фінансів, мінімізуючи корупційні ризики, а й дає змогу приватному бізнесу розширювати коло потенційних клієнтів, збільшувати продажі шляхом участі в електронних торгах з державою.

Процес публічних закупівель через *PROZORRO* можна вважати диджиталізацією, оскільки, крім переведення документів в електронний формат, закупівлі у формі електронних аукціонів трансформують процеси формування ціни через встановлення нецінових критеріїв, запровадження електронних каталогів та процеси прийняття рішення про переможця. Застосування аналітичних інструментів і автоматизованих додатків *PROZORRO* прискорює і полегшує як процес вибору контрагентів, так і саму процедуру закупівлі.

Завдяки диджиталізації публічних закупівель на умовах відкритого доступу прискорюється і диджиталізація реалізації товарів (робіт і послуг) у суб'єктів бізнесу, суттєво спрощуються всі процедури (таблиця).

Таблиця

Процеси, що передують продажу товару (роботи послуги), та їх учасники

Традиційним шляхом	Через систему <i>PROZORRO</i> (або інші електронні аукціони)
Проведення рекламної кампанії: рекламний (маркетинговий) відділ або найнята рекламна агенція	Вибір електронного майданчика та реєстрація на ньому
Пошук потенційних покупців: відділ продажу	Вибір одного або декількох замовників за кодом товарів (робіт, послуг) за допомогою електронного каталогу на сайті <i>prozorro.gov.ua</i> або на своєму електронному майданчику
Встановлення контакту з покупцем, перевірка покупця: відділ продажу; перевірка – відділ (фахівець) з безпеки або послуга зовнішньої агенції	Вивчення тендерної документації замовників, критерій прийняття рішень щодо вибору учасника (лише ціна чи ціна і нецінові критерії, кваліфікаційні критерії, умови оплати, додаткові умови замовника)
Демонстрація покупцю конкурентних переваг: відділ продажу	Вивчення тендерної документації конкурентів з метою визначення можливості оскарження у випадку виявлення порушень
Демонстрація зразків товару: відділ продажу	Ретельний збір і підготовка тендерної пропозиції та документації для участі в тендері, завантаження їх у систему
Переговори щодо ціни і умов оплати: відділ продажу, керівник, фінансовий відділ	Розробка тактики аукціонної гри (кроки зниження ціни в ході аукціонних торгів)
Підготовка до укладання договору: юридичний відділ, відділ продажу, керівник, фінансовий відділ	Ретельний збір додаткових документів у разі перемоги в аукціоні, завантаження їх у систему

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, для підприємців можливість реалізації товарів, робіт і послуг за допомогою *PROZORRO*, *по-перше*, зменшує потребу в рекламних і маркетингових заходах, що мінімізує витрати на рекламу і збут; *по-друге*, позбавляє необхідності передпродажних переговорів з продавцем і демонстрації конкурентних переваг свого продукту. Натомість, диджитал-продажі через систему *PROZORRO* вимагають від потенційних учасників поглибленої фахової підготовки зі специфічних економіко-правових питань, а саме:

- ретельного вивчення тендерної документації замовника і підготовки такої тендерної документації, яка б унеможливила виключення учасника з конкурсних торгів;
- детальної і уважної підготовки тендерної пропозиції та збір усіх необхідних документів відповідно до вимог замовника;
- ретельної перевірки тендерної документації інших учасників, обізнаності щодо позовної-претензійної роботи (складання і подання скарг, вимог, запитів);
- володіння програмними продуктами, що допомагають проводити якісну аналітику публічних закупівель і сприяють мінімізації ризиків: *Clarity project, BI PROZORRO, Dozorro*.

Тобто диджиталізація бізнес-процесів у потенційного учасника публічних закупівель вимагає трансформації компетенцій самого учасника щодо поглиблення юридичного фаху з господарсько-правових відносин, а також засвоєння диджитал-інструментів, що сприяють проведенню якісної аналітики системи закупівель.

Висновки. За результатами дослідження термінологічної бази визначено, що вітчизняні науковці переважно обійшли увагою термін "диджиталізація", поширений у зарубіжній науці і практиці. Диджиталізація є передумовою диджиталізації і означає переведення даних у цифровий формат. Вивчення трактувань понять "диджиталізація" і "диджитал-трансформація" дало змогу уточнити логічну послідовність цих процесів інтеграції бізнесу в індустрію 4.0.

Встановлено, що диджитал-трансформація економіки неможлива без належних процесів на рівні відповідальності держави. Прикладом успішної синергетичної взаємодії держави і бізнесу в диджиталізації бізнес-процесів є здійснення державними та місцевими установами і організаціями публічних закупівель через систему *PROZORRO*. Виявлено, що публічні закупівлі в цій системі є ефективним прикладом диджиталізації, оскільки *PROZORRO* забезпечує не лише завантаження документів в автоматизовану систему, що властиве диджиталізації, а й удосконалює і трансформує бізнес-процеси, змінює компетенції та створює відповідне *smart*-середовище для учасників процедури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May 2019 URL: https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf.

2. Верба В. А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квіт. 2018 р.)*. Київ: КНЕУ, 2018. С. 491-496.
3. Диба М. І., Гернего Ю. О. Диджиталізація економіки: світовий досвід та можливості розвитку в Україні. *Фінанси України*. 2018. № 7. С. 50-63.
4. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2018_1_7.
5. Грибніненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ес_n/article/view/3523/3197.
6. Нотаріна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90-93. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf.
7. Ферчук О. Топ-менеджер EVO: цифрова трансформація – завдання №1 для українського бізнесу. URL: <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo>.
8. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.
9. Стратегія розвитку "Індустрія 4.0". Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs>.
10. Тетерятник Б. С. Диджитизация и диджитализация в контексте виртуализации хозяйственной деятельности. *Научный вестник МГУ*. 2017. № 29(2). С. 21-23.
11. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. *I-scoop*. URL: <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption>.
12. Словник "IT Glossary". URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization>.
13. Bloomberg J. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr 29, 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7>.
14. Mancini J. Digitalizing Core Business Processes. True Transformation is more than Digitization, Part 1 of 3. *AIIM*. 23.07.2018. URL: <https://info.aiim.org/aiim-blog/digitalizing-core-business-processes-part-1-of-3-true-transformation-is-more-than-digitization>.
15. Пилипенко О. В Києві презентували дослідження "Digital Transformation Readiness". *Blog ImenaUA*. 08.03.2019 URL: <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness>.
16. Про публічні закупівлі. Закон України. В редакції від 01.01.2019. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2019. № 9. ст. 89 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
17. Звіт, що містить аналіз функціонування системи публічних закупівель та узагальнену інформацію про результати здійснення контролю у сфері закупівель за 2018 р. Міністерство економічного розвитку та торгівлі України. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=56aa9516-079c-449d-b67a-ae56589dcd9>.

Стаття надійшла до редакції 01.07.2019.

Bagatska K., Heidor A. Business processes in terms of economy digitalization.

Background. In the conditions of the permanent changes in the business environment and in order to survive in a tough competition, domestic business entities actively implement digital technologies in their activities. Problems of digital technologies impact on business transformation are highlighted in the scientific papers, but there is a discrepancy in the interpretation of concepts.

The **aim** of the article is clarification the concept of "digitization" in the system of related concepts and identifying the impact of digitization on business processes on the example of the procurement process.

Materials and methods. Questions of theoretical substantiation and applied aspects of the research are based on historical and abstract-logical methods. Methods of the analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, analogy, abstraction, and system approach are used for getting results. Method of generalization is used for formulation conclusions.

Results. The domestic and foreign scientific approaches to interpretations of the concepts of "digitalization" and "digital-transformation" are considered. The clarification is proposed. The study of interpretations the concepts of "digitalization" and "digital-transformation" allowed to clarify the logical sequence of these business integration processes into industry 4.0. The logical sequence of the implementation processes of the digital technologies at the enterprise is revealed. On the example of digitalization of public procurements the transformation of preceding purchase processes are researched. The influence of procurement digitalization on the relationships between the customer and the purchaser and on the competence of the procurement participants was revealed.

Conclusion. Investigations of the terminology allowed to find out that domestic scientists mostly ignored the term "digitization", common in foreign science and practice. Digitization is a prerequisite for the digitalization and means translating data into digital format. It has been established that digital-transformation is impossible without corresponding processes at the level of state responsibility. An example of a successful synergetic interaction between state and business in the dictation of business processes is public procurements. It has revealed that public procurement platform is an effective example of the digitalization process.

Keywords: digital technologies in business, digitalization, digital-transformation, digitization, public procurement.

REFERENCES

1. Chr. Cabolis (2019). In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. IMD world competitiveness center. May. Retrieved from https://www.imd.org/contentassets/0b8ed32e71b249ea9b79c19ad785541c/com_may_2019.pdf [in English].
2. Verba, V. A. (2018). Peredumovy, draivery ta naslidky tsyfrovoi transformatsii biznesu [Prerequisites, drivers and consequences of digital business transformation]. *Stratehichni imperatyvy suchasnoho menedzhmentu: zb. materialiv IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. (19–20 kvit. 2018 r.) – Strategic imperatives of modern management: proceedings of the Fourth International scientific and practical conference (April 19–20, 2018)* (pp. 491–496). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Dyba, M. I., & Herneho, Yu. O. (2018). Didzhytalizatsiia ekonomiky: svitovy dosvid ta mozhlyvosti rozvytku v Ukraini [Digitizing the economy: world experience and development opportunities in Ukraine]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 7, 50–63 [in Ukrainian].
4. Husieva, O. Iu., & Lehominova, S. V. (2018). Didzhytalizatsiia – yak instrument udoskonalennia biznes-protsesiv, yikh optymizatsiia [Digitization - as a tool for improving business processes, optimizing them]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economy. Management. Business*, 1 (23), 33–39. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7 [in Ukrainian].

5. Hrybinenko, O. M. (2018). Didzhitalizatsiia ekonomiky v novii paradyhmi tsyfrovoi transformatsii [Digitizing the economy in the new paradigm of digital transformation]. *Mizhnarodni vidnosyny – International relations*, 16. Seriya. Ekonomichni nauky. Retrieved from http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197 [in Ukrainian].
6. Notarina, A. O. (2017). Digital-transformatsiia diialnosti pidpriemstv [Digital- transformation of activity of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 4, 90-93. Retrieved from http://www.economy.in.ua/pdf/4_2017/20.pdf [in Ukrainian].
7. Ferchuk, O. Top-menedzher EVO: tsyfrova transformatsiia – zavdannya №1 dlia ukrain-skoho biznesu [EVO's top manager: digital transformation is task No.1 for Ukrainian business]. *rau.ua*. Retrieved from <https://rau.ua/novyni/top-menedzher-evo> [in Ukrainian].
8. Semylytko, D. (2019). Didzhitalizatsiia v dii: yak tsyfrova transformatsiia biznesu vplyvaie na uspikh kompanii [Digitization in action: how digital business transformation affects company success]. *Audytor Ukrainy – Auditor of Ukraine*, 5, 76-79 [in Ukrainian].
9. Strategiya rozvytku "Industriya 4.0" (2019). Asociaciya pidpry'emstv promyslovyi avtomaty'zacyi Ukrayiny ["Industry 4.0" Development Strategy. Association of Industrial Automation Enterprises of Ukraine]. Gruden. Retrieved from <https://appau.org.ua/en/category/pubs> [in Ukrainian].
10. Teteriatnyk, B. S. (2017). Didzhitalizatsiia i didzhitalizatsiia v kontekste virtualizatsii hozjajstvennoj dejatel'nosti [Digitization and digitalization in the context of virtualization of business activities]. *Nauchnyj vestnik MGU – Scientific Bulletin of MSU*, 29(2), 21-23 [in Russian].
11. Digitization, digitalization and digital transformation: the differences. I-scoop. Retrieved from <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption> [in English].
12. Slovyk IT Glossary ["IT Glossary" Dictionary]. *www.gartner.com*. Retrieved from <https://www.gartner.com/it-glossary/digitization> [in English].
13. Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril. *Forbes*. Apr 29, Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#9e41a532f2c7> [in English].
14. Mancini, J. (2018). Digitalizing Core Business Processes. True Transformation is more than Digitization, Part 1 of 3. AIIM. 23.07.2018. Retrieved from <https://info.aiim.org/aiim-blog/digitalizing-core-business-processes-part-1-of-3-true-transformation-is-more-than-digitization> [in English].
15. Pylypenko, O. (2019). V Ky'yevi prezentuvaly' doslidzhennya "Digital Transformation Readiness" [Research was presented in Kiev "Digital Transformation Readiness"]. *Blog Imena UA*. Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/digital-transformation-readiness> [in Ukrainian].
16. Pro publichni zakupivli (2019). Zakon Ukrayiny'. V redakcii vid 01.01.2019. Vidomosti Verhovnoyi Rady' (VVR) [About public procurement. Law of Ukraine. In the version of 01.01.2019]. *Verkhovna Rada information (VRI)*, 9, 89. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
17. Zvit, shho mistyt' analiz funkcionuvannja systemy publichnyh zakupivel' ta uzagal'neniu informaciju pro rezul'taty zdijsnennja kontrolju u sferi zakupivel' za 2018 r. Ministerstvo ekonomichnogo rozvytku ta torgivli Ukra'ny [Report containing an analysis of the functioning of the public procurement system and summarized information on the results of the control of procurement in 2018 Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=56aa9516-079c-449d-b67a-ae56589dcd9> [in Ukrainian].

КОРЖ Наталія,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Вінницького торговельно-економічного інституту
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Соборна, 87, м. Вінниця, 21050, Україна

E-mail: nataliia_korzha@vtei.com.ua

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4901-3078>

КОНЦЕПЦІЯ ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНОГО РЕВЕНЮ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Представлено ціннісно орієнтований підхід до ревеню-менеджменту, який інтегрує управління взаємовідносинами з клієнтами у вартісно орієнтоване управління завантаженістю готелів. Розглянуто стратегічні, тактичні та операційні дії з ревеню-менеджменту на основі індивідуалізації споживчої цінності.

Ключові слова: ревеню-менеджмент, споживча цінність, система ревеню-менеджменту, середня споживча цінність.

Корж Н. Концепция ценностно-ориентированного ревеню-менеджмента. Представлен ценностно-ориентированный подход к ревеню-менеджменту, который интегрирует управление взаимосвязей с клиентами в ценностно-ориентированное управление загрузенностью гостиниц. Рассмотрены стратегические, тактические и операционные действия ревеню-менеджмента на основе индивидуализации потребительской ценности.

Ключевые слова: ревеню-менеджмент, потребительская ценность, система ревеню-менеджмента, средняя потребительская ценность.

Постановка проблеми. Поява на вітчизняному ринку глобальних готельних мереж, які використовують наступальні маркетингові стратегії, поступово змушує вітчизняних представників бізнесу переглянути практику ділової активності та зосередитися на можливостях реального позиціонування власних готелів. Ефективна політика обслуговування гостей, продумані додаткові пропозиції або вдала локація вже не можуть повною мірою забезпечити прибутковість операцій, якщо ціна послуг не покриває витрати або відлякує потенційних клієнтів. Навіть унікальна пропозиція втрачає привабливість, якщо не спроможна генерувати цільову норму дохідності.

© Корж Н., 2019

Система управління доходами у сфері обслуговування є одночасно і проблемою, і інструментом розвитку підприємства. Проблеми загострюються в момент прийняття рішення щодо регулювання тарифів на послуги в умовах неоднорідного та непостійного попиту. Проте, коли бізнес усвідомлює, що інноваційні технології в управлінні доходами дають змогу стабілізувати ділові операції, а формування "розумних" цінових рішень є запорукою у вибудовуванні взаємовигідних відносин з клієнтами, ця система стає ефективним інструментом. Гіперактивне глобальне зовнішнє середовище посилює прагнення інвесторів готельного бізнесу до надшвидкого повернення капіталовкладень на фоні падіння туристичного попиту, зменшення доходів готелю та небажання останніх коригувати ціни на послуги. Тому баланс між заявленою вартістю номерів та плановим обсягом продажів на конкретний момент часу має стати основним інструментом операційної діяльності готелю, який потребує дисциплінованого, автономного аналітичного підходу до системи ціноутворення, основаної на прогнозі кон'юнктури ринку. Зазначені обставини в цілому пояснюють інтерес до практики управління доходами в готельному бізнесі та впровадження такої інновації, як ревеню-менеджмент (РМ).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання в царині управління доходами посіли вагоме місце в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних учених. У витоків наукового оформлення РМ були такі відомі вчені, як Р. Кросс [1], С. Джансей, І. Мітчел, П. Сламет [2], С. Кімс [3], К. Таллурі, Г. Різін [4] та ін. Значний внесок у дослідження окремих аспектів його розвитку зробили: А. Маурі [5], С. Метіс, С. Гудерган [6] (економічні та маркетингові принципи РМ); А. Мазаракі, М. Бойко, М. Кулик (дослідження процесу та детермінантів розвитку РМ) [7]; Л. Болтон, Х. Кех, Дж. В. Альба [8], С. Мельниченко, Т. Ткаченко, М. Бойко [9] (поведінка споживачів, сегментування, споживчі цінності); Д. Козлов (операційні дані) [10]; У. МакМаксон-Бітті [11], Н. Онищук [12] та ін. (впровадження та реалізація функцій ревеню-менеджменту в готелі); А. Леснік [13], О. Амбросій [14], І. Бланк [15] та ін. (економічні методи управління доходами).

Результати аналізу економічної літератури свідчать, що вчені для опису процесів з управління доходами вживають такі терміни, як: дохідний менеджмент, управління доходами, *revenue* та *yield*-менеджмент. Вхідження слів-запозичень у мовний дискурс та вплив іншомовної лексики на динамічність нових термінів у туристичній індустрії зумовлює ряд дискусійних питань з приводу того, чи є вони синонімами, чи формується новий зміст, який розширює сталі поняття. Етимологія слів "*revenue*" та "*yield*" засвідчує одне походження та означає: *revenue* – надходження, дохід, виручка, прибуток; *yield* – продуктивність, дохідність. Багато науковців ототожнюють ці терміни, проте має місце і їх розмежування. Так, А. Леснік вважає, що *yield*-менеджмент можна представити як управління дохідністю (величина відносного

результату діяльності), а *revenue*-менеджмент – управління доходом, виручкою (абсолютна величина). Виходячи з цього, можна було б судити, що останнє визначення є більш широким, оскільки передбачає не тільки процес управління, але й підготовку до нього (збір даних, аналіз темпів продажу), тобто достовірніше *revenue*-менеджмент – це управління процесом максимізації доходу [13].

Наразі дискусії щодо визначення терміна "рєвеню-менеджмент" тривають, а саме це явище не знайшло остаточного наукового оформлення й потребує дослідження.

Метою статті є розкриття концептуального змісту ціннісно орієнтованого рєвеню-менеджменту та його значення у формуванні динамічних конкурентних переваг та тривалих взаємовигідних відносин зі споживачами.

Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених щодо проблем формування та імплементації РМ у практику готельного бізнесу. При дослідженні та систематизації наукових підходів до розвитку категорії "рєвеню-менеджмент" застосовано методи теоретичних узагальнень, порівнянь, історичного та лінгвістичного аналізу, а також системний підхід при побудові концептуальної змістовної схеми РМ.

Результати дослідження. Управління доходами є частиною стратегічного управління готельним підприємством, яке на основі прогнозу попиту забезпечує оптимізацію потенціалу доходів підприємства, що зрештою збільшує його ефективність. Підприємства готельного бізнесу мають свою специфіку управління доходами, зокрема: виробнича потужність підприємства обмежена; послуги готелю не зберігаються (тобто оборот фондів – нульовий); диверсифікований, змінний та важкопрогнозований попит; можливість реалізації послуг шляхом їх завчасного бронювання; складна структура ціноутворення (оскільки попит і ціна гнучко змінюються відносно різних факторів, практикується диференційоване ціноутворення, встановлення квот на реалізацію послуг тощо); низька частка змінних витрат на одиницю вироблених послуг.

Практика функціонування глобальних готельних мереж у сучасних умовах доводить, що система управління доходами набуває нового змісту, який індивідуалізується специфікою підприємства та розвивається під впливом штучного інтелекту, соціалізації сфери послуг та конкуренції. Рєвеню-менеджмент активно імплементується в структуру організації. Прогнозується, що функції РМ стануть більш централізованими і буде розвиватися гібридна централізована/децентралізована організаційна модель [7]. Це не данина новій економічній формації, а необхідна складова професійних знань, навичок, досвіду та компетенцій, без яких важко зайняти лідируючі позиції. Постійне зростання кількості онлайнканалів продажів веде до того, що дотримання паритету цін з можливими привілеями на власному сайті стає важливим елементом ефективності продажу. Штучний інтелект, який удосконалюється надшвидко, сприяє впровадженню в індустрію гостинності

нових методів управління доходами, які здатні відстежувати тонкощі ринкової кон'юнктури та допомагають завчасно коригувати цінові пропозиції готелю, щоб мінімізувати "запаси" номерного фонду. В Україні розуміння поняття "ревеню-менеджмент" поступово зміщується з питань суто фінансово-господарської діяльності на усвідомлення його як інтегрованого, безперервного та систематичного процесу максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозних змін структури попиту.

Таким чином, інноваційність ревеню-менеджменту є результатом поєднання досягнень сучасного інтелекту та креативних управлінських технологій і полягає у технологічно складному та інтенсивному операційному підході до формування оптимальної прибутковості підприємства. З одного боку, сучасні наукові досягнення в економіці, статистиці та дослідженні операцій створили значний інструментарій моделювання попиту, оцінювання та прогнозування ринку в умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. З іншого – штучний інтелект надшвидко розвиває можливості автоматизації транзакцій, збору та обробки великого масиву інформації, точної аналітики для передбачення поведінки споживача на мікроринку та надання рекомендацій менеджерам щодо можливої оптимізації доступності продукту для споживача. На сьогодні інструментальна платформа РМ представлена моделями попиту, методами прогнозування, алгоритмами оптимізації. Напрацювання технічної платформи представлені сучасними технологіями програмного забезпечення *Java*, об'єктно орієнтованим програмуванням та ін. Все це дає змогу змодельовати стани реального середовища, здійснити контроль квотування номерного фонду готелю, вивчити структуру попиту, сформувати оптимальну (рентабельну) ціну на послуги та підібрати найбільш вигідний для цього тарифу споживчий сегмент.

Вагоме концептуальне підґрунтя ревеню-менеджменту формувалося за різних підходів: економіко-математичного, маркетингового, поведінкового, управлінського, стратегічного, інтеграційного та інших, що свідчить про складність та багатогранність цієї інновації в системі управління доходами підприємства.

У науковій літературі існують такі *визначення ревеню-менеджменту*:

- застосування тактичних підходів до передбачення поведінки споживача на мікроринковому рівні й оптимізації доступності ціни продукції з метою максимізації зростання доходів [1];
- систематичний підхід максимізації доходу від продажу номерів шляхом маніпулювання тарифами відповідно до прогнозованих змін структури попиту [2];
- спосіб застосування інформаційних даних і стратегій ціноутворення для реалізації "правильних обсягів продукції правильному споживачеві в правильному місці в правильний час" [3];
- економічна техніка оптимізації доходу готелю на основі відповідності цінової політики поведінці попиту [4];

- додаток до платформи *SCM*, де розглядаються рішення в сфері постачання і процесів фірми, з метою зниження вартості виробництва та доставки [16];
- оптимізаційна модель, яка заснована на прогнозуванні попиту [17];
- потужний логічний прийом, розрахований на покращання економічної віддачі від використання номерного фонду готелю шляхом вибудовування пріоритетів та мінімізації ризику збитку від нереалізованих вчасно номерів [13];
- управлінська технологія, яка розкриває процеси бізнес-аналітики щодо визначення економічних факторів і показників забезпечення ефективності функціонування готелю за результатами реалізації оптимальної кількості номерів за максимальною ціною через ефективні канали збуту [7]. Автори акцентують увагу на тому, що стратегії ціноутворення мають корелюватися з етапом життєвого циклу готельних підприємств.

Соціалізація бізнесу обумовила значний інтерес у професійній та академічній літературі щодо вибудовування взаємної цінності між клієнтами та готельним підприємством. Цінність клієнта для готелю розглядається як потенційна майбутня вигода, яку він продукує готовністю платити за послуги, обсягом використаних послуг під час проживання в готелі та рекомендаціями, які формують імідж підприємства та його потенційний клієнтський капітал. Цінність готелю для клієнта виявляється через диференціацію цін, що встановлюються відповідно до ринкових тенденцій, і якість пропонованих послуг. На відміну від будь-яких показників, споживчу цінність та її детермінанти важко простежити. Тому управління доходами на основі споживчих цінностей слід розуміти як підхід до системи контролю за потенціалом завантаження готелю з врахуванням вигідності клієнта. Наприклад, фіксований тариф, що встановлюють на конкретні номери протягом певного часу, буде доступним для найбільш вигідного сегмента. Це спрямовує практику управління доходами готелю в площину управління маркетингом, де вона відіграє визначальну роль у створенні попиту, та управління поведінкою споживачів. Теорія управління доходами сильно виграла не тільки від досліджень маркетингового менеджменту, але й більш глибоко – від управління операціями та цінових досліджень [4].

Побудова взаємної цінності у відносинах зі споживачами формує пріоритетні цілі розвитку підприємства, адже цінова дискримінація, яка властива РМ, може підірвати довіру до організації з боку споживача, який вважатиме, що з ним обійшлися несправедливо щодо ціни. Тому важливим аспектом системи управління доходами є чітке розуміння менеджерами готелю того, як клієнти сприймають різницю в цінах. *Довіра* розглядається вченими в площині стратегій *маркетингу взаємовідносин*, проте основний конфлікт у практиці надання послуг виявляється не між цілями та операціями управління взаєминами зі споживачами, а поміж управлінням взаєминами з клієнтом та системою управління доходами (ревеню-менеджментом). Це пов'язано з:

періодом часу, протягом якого готель може отримати максимальну виручку; рівнем використання систем управління доходами, які орієнтуються на максимізацію виручки від кожної окремої транзакції; маркетингом взаємовідносин, який орієнтується на довічний дохід з клієнта [6]. Відсутність відкритості в ціноутворенні також формує умови для недовіри. Останні дослідження показали, що на сприйняття клієнтами факту зростання цін впливають: обставини, які призвели до цього (зростання витрат є справедливою підставою; зростання попиту – ні); культурні розбіжності; відсутність інформації про знижки та цінову політику загалом [6; 8].

У процесі прийняття управлінського рішення важливим є врахування споживчої цінності, що зумовлено емпіричними даними, які підтверджуються позитивним впливом вартості клієнтського капіталу на вартість підприємства. Споживча цінність розглядається як потенційна майбутня вигода клієнта, яка надається йому протягом певного періоду часу. З метою врахування впливу ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту на потенціал довгострокового успіху постачальника послуги поточний, тактичний та оперативний рівень управління доходами мають бути доповнені конкретними стратегічними діями, спрямованими на врахування споживчої цінності (рис. 1). Розглянемо модель ціннісно орієнтованого управління доходами докладніше.

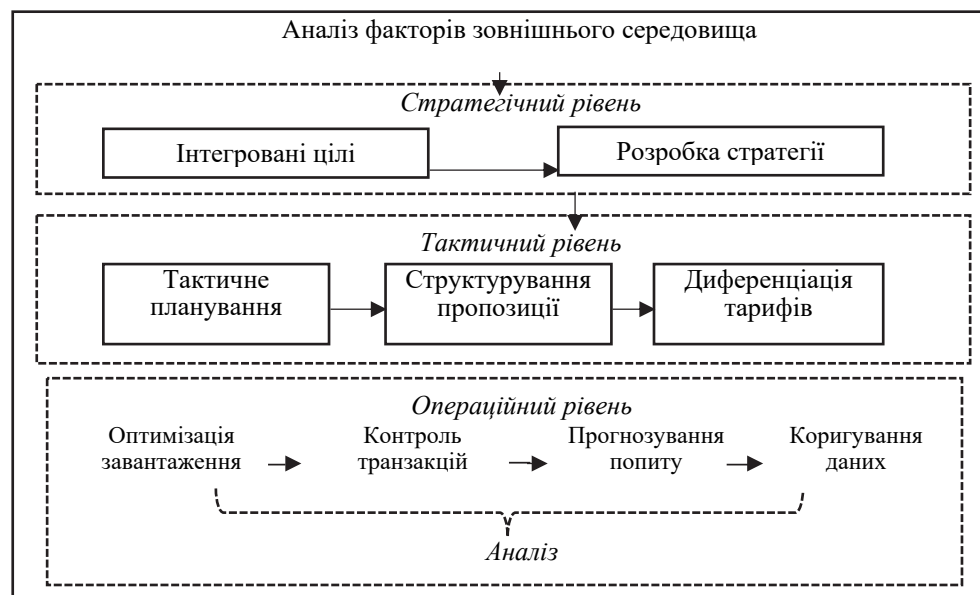


Рис. 1. Модель ціннісно орієнтованого управління доходами

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до наведеної моделі рівень стратегічного управління формується за результатами оцінювання стану зовнішнього середовища, з подальшим формулювання коротко-, довгострокових цілей та стратегій управління доходами. На тактичному рівні (середньостроковий горизонт) здійснюється тактичне планування, яке має зосередитись

на структуризації пропозиції та ціноутворенні. Структурування пропозиції і ціни вимагають визначення бази контролю за потенційним доходом; механізмом бронювання, який реалізується готелем; детермінантами, що визначають споживчу цінність; способом врахування ризиків; політикою овербукінгу. Диференціація пропозиції і цін має відбуватися з урахуванням середньої споживчої цінності.

На розрахунок овербукінгу також впливає споживча цінність, оскільки вона відображає вартість додаткових запитів на бронювання та втрату вартості, яка може виникнути у випадку відхилення запиту, спричиненого перепродажем заброньованої послуги. Р. Філіпс у [16] зазначає, що відповідно до політики овербукінгу можуть застосовуватися гарантії доступності певних послуг для відповідних споживчих сегментів. Автор зазначає, що гарантії доступності мають визначатися середньою споживчою цінністю та враховуватися при розподілі місць за очікуваним попитом та при контролі їх відхилень за умов перепродажу.

Дії оперативного рівня слід пов'язати з конкретним періодом бронювання. Прогнозування розподілу номерного фонду за очікуваним попитом (оптимізація), контроль бронювання та адаптація (коригування) результатів контролю до фактичного стану попиту і пропозиції мають бути взяті до уваги. Прогнозування надає інформацію щодо очікуваного попиту, який необхідний для оптимізації та контролю транзакцій. Відповідно, можуть бути застосовані регресійний аналіз, аналіз часового лагу, дерево рішень та нейронні мережі. Оптимізація має бути спрямована на розподіл доступності номерного фонду відповідно до очікуваного попиту, аби досягти ефективного завантаження та забезпечити довгострокові вигідні відносини із споживачами. Гарантії доступності будуть чинником додаткового обмеження в задачі оптимізації. Зважаючи на те, що оптимізація може бути застосована до періоду бронювання, контроль транзакцій має визначати доступність номерного фонду чи ціну категорії бронювання при отриманні запиту від споживача.

Загальний механізм бронювання включає: контроль обмежень; контроль цін; модель споживчого вибору. Контроль обмежень має посилюватися на основі транзакцій, тому що запит на бронювання може бути прийнятим, коли встановлена доступність конкретного тарифу для відповідного сегмента споживачів (найбільш вигідних для готелю у визначений період часу). При контролі за ціною пропозиції недостатньо порівняти дохід від категорії тарифу з можливими витратами, щоб прийняти рішення щодо ухвалення чи відхилення запиту. Критерієм доступності тарифу буде дохід, що перевищує альтернативні витрати.

З точки зору теорії систем (А. Маурі [5]), РМ у готелях можна представити у вигляді системи з сукупності структурних, процедурних та кадрових елементів, спрямованих на досягнення цілей управління доходами готелів (рис. 2).

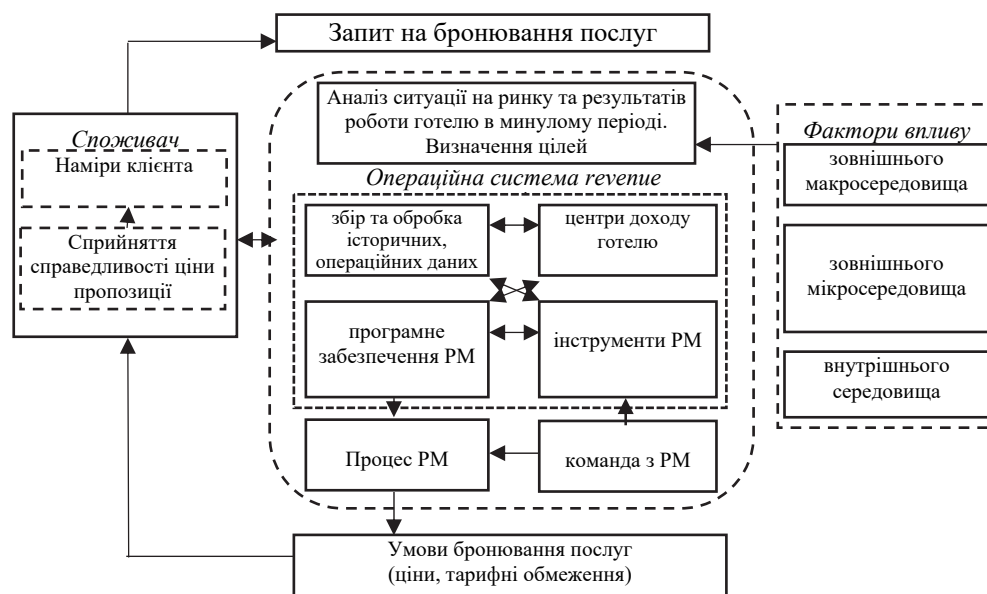


Рис. 2. Система забезпечення ревеню-менеджменту в готелі

Джерело: удосконалено автором на основі [5].

Розглянемо зміст елементів системи забезпечення ревеню-менеджменту.

Фактори впливу. Відповідно до наведеної моделі (див. рис. 1), рівень стратегічного управління формується за результатами оцінювання стану зовнішнього середовища, з подальшим формулюванням коротко-, довгострокових цілей та стратегій управління доходами.

Визначення цілей. Короткострокова максимізація виручки як ціль досягається завдяки максимізації завантаження готелю та виручки від оцінки реалізованого номерного фонду, тоді як на цінність клієнтської бази може вплинути кількість поточних та потенційних клієнтів, а також індивідуалізація їх споживчих цінностей. Першим етапом системи забезпечення РМ у готелі є *аналіз ситуації на ринку та визначення цілей управління доходами*.

Тому виникає потреба в інтегруванні цілей вартісно орієнтованого управління доходами з цілями управління взаєминами з клієнтами, які орієнтовані на довгострокову перспективу (рис. 3). Потенційні конфлікти між цілями щодо втримання потенційних клієнтів та максимізації короткострокового доходу балансуються з врахуванням результатів аналізу зовнішнього середовища. В подальшому відбувається *формування стратегії управління потенціалом доходів*, спрямованих на досягнення стратегічних цілей.

Систематизація стратегічного управління має підтримуватися структуруванням таких альтернативних стратегій: встановлення вигідних відносин з клієнтами завдяки високій якості обслуговування та індивідуалізації споживчих цінностей; фокусування на мінімізації витрат, пов'язаних з наданням послуг; управління взаємовідносинами з клієнтами з метою набуття конкурентних переваг.

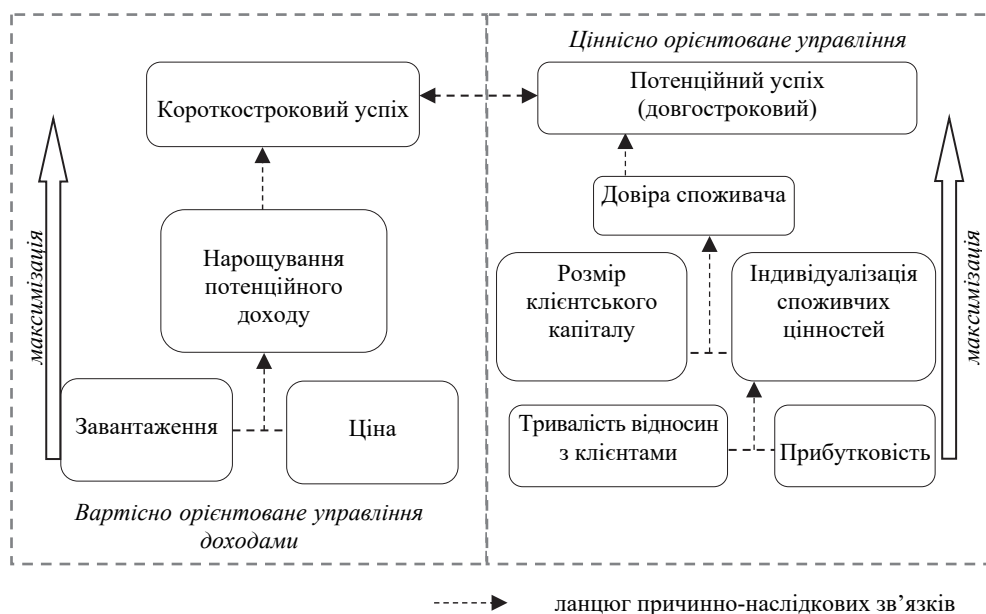


Рис. 3. Система інтегрування цілей управління доходами в готелі

Джерело: розроблено автором.

Операційна система ревеню-менеджменту складається з чотирьох операційних елементів (центри доходів готелів, збір та обробка інформаційних даних, програмне забезпечення та інструменти РМ), процесу та команди.

Центри доходів в готелі. Метою управління доходами є визначення кращої ціни для продажу продукції (послуги) з максимальним рівнем прибутку. Ця концепція з'явилася значно раніше за концепцію ревеню-менеджменту і є більш вузькою. Ревеню-менеджмент орієнтований на весь дохід готелю. Відповідно, центри доходів у готелі як елемент системи забезпечення ревеню-менеджменту визначають потенційні джерела надходження коштів від споживачів за використані послуги. Зміщення впливу ревеню-менеджменту в бік додаткових послуг робить реалізацію номерів вторинним джерелом доходу. Відтак, чим більше джерел доходу в готелі, тим більшим буде загальний його дохід. У зв'язку з цим мета максимізації доходу від реалізації номерного фонду може не відповідати цілі загальної максимізації доходу. Зосередження уваги на всіх потоках доходів трансформує й вагомість показників продуктивності готелю, які вимірюються на основі загального доходу чи валового операційного прибутку [13].

Збір та обробка історичних та операційних даних як елемент системи забезпечення ревеню-менеджменту є основою ефективних бізнес-операцій у готелях. Наприклад, аналізуючи історичні дані щодо показників бронювання, можна прогнозувати рівень завантаженості номерного фонду. Такою інформацією в готелі може бути: історія статистики

ануляцій бронювань, відмов від продажу номерів, кількості й тривалості простоїв номерів, глибини бронювань, завантаженості та середньої ціни; кількість бронювань за сегментними групами, в динаміці та ін. Ґрунтовний аналіз поведінки споживачів дасть змогу персоналізувати пропозицію для різних сегментних груп за каналами розподілу. Таким чином, інформаційні дані як елемент забезпечення ревеню менеджменту (див. *рис. 2*) являють собою масив структурованої та неструктурованої інформації, яка об'єднана та через опрацювання аналітичними інструментами переведена з кількісного рівня на якісний для забезпечення оптимального завантаження готелю. Вхідною є інформація про стан зовнішнього макро- та мікросередовища, внутрішня інформація по готелю.

Програмне забезпечення як аналітичний інструментарій здійснює описову та прогнозну аналітику за оптимізацією та контролем продаж. У [12] наведено детальний аналіз аналітичного інструментарію та процесу відбору інструментів для складання прогнозів. Автор зазначає, що весь аналітичний інструментарій поділяється на три категорії: *Revenue Management System*; ринкову аналітику; бізнес-аналітику, які представлені на ринку великою кількістю провайдерів. Оскільки перспективної аналітики поки що на ринку не існує, то необхідно чітко розуміти, яку частину роботи може виконати той чи інший інструмент та "...де його місце у всьому операційному циклі" [12]. Наразі економічний інструментарій стосується таких показників роботи готелю: *GOPPAR* (валовий операційний прибуток на один номер); *RevPAR* (виручка номерного фонду з номеру); *ADR* (середній відпускний тариф); *Occupancy* (коефіцієнт завантаження) та інших загальних показників господарсько-фінансової діяльності готелю.

Інструменти ревеню-менеджменту. Управління доходами передбачає використання інструментів цінових, нецінових та комбінованих методів управління доходами, які переплітаються та застосовуються одночасно. Наприклад, ціни варіюються за типом номеру, тривалістю проживання або правилами бронювання та каналами розподілу.

Процес ревеню-менеджменту як елемент системи забезпечення РМ можна представити як сукупність послідовних дій щодо управління доходами готелю, які відбуваються на стратегічному, тактичному та операційному рівні. Результати аналізу праць свідчать, що автори ідентифікують більш-менш подібні етапи в процесі РМ, які охоплюють сегментацію, аналіз, прогнозування попиту та пропозиції, застосування різних інструментів управління запасами, а також моніторинг та оцінку діяльності. Разом з тим, залишився без уваги авторів підготовчий етап та структуризація етапів за рівнями управління. Авторське бачення процесу ревеню-менеджменту представлено в *таблиці*.

Таблиця

Процес ревеню-менеджменту

Етап	Комплекс дій
1. Визначення цільових настанов та показників	Постановка стратегічних, тактичних та оперативних цілей. Постановка цілей за центрами формування доходу в готелі. Визначення планових показників управління доходами: <i>GOPPAR</i> (валовий операційний прибуток на номер). <i>RevPAR</i> (виручка номерного фонду), <i>ADR</i> (середній відпускний тариф). <i>Occupancy</i> (коефіцієнт завантаження)
2. Підготовчий	Збір та обробка операційних даних та маркетингової інформації
3. Аналіз	Аналіз попиту та пропозиції. Аналіз оперативних даних та інформації, статистики бронювань. Визначення пріоритетних споживчих сегментів та каналів продажу, які будуть найбільш ефективними для роботи з цими сегментами
4. Прогнозування	Обґрунтування методів прогнозування. Прогнозування попиту та пропозиції. Прогнозування показників управління доходами в перебігу днів
5. Прийняття рішення щодо вибору інструментів управління доходами	Обґрунтування підходів до розв'язання математичних задач РМ. Ціноутворення, нецінові методи та комбінування інструментів РМ. Розробка процесу оптимізації
6. Формування оперативних результатів процесу управління доходами	Розробка умов бронювання (інформація про продукт, ціни та тарифні обмеження, умови скасування та коригування). Формування плану продаж та бюджету
7. Впровадження	Розробка і впровадження програми мотивації для цього клієнтського сегмента і персоналу готелю. Медіапланування на поточний період. Навчання персоналу. Розробка прийомів продажу, оцінка їх ефективності та механізм впровадження
8. Моніторинг	Оцінка ефективності прийнятих рішень та системи управління доходами в цілому: рівень виконання планів та бюджету, порівняння досягнутих результатів з конкурентами та ринковою ситуацією. Визначення додаткових можливостей

Джерело: розроблено автором на основі [7].

Команда – останній елемент у системі забезпечення ревеню-менеджменту. Оптимальний результат від господарської діяльності готелю можна отримати лише тоді, коли організовано тісний контакт між службами прийому і розміщення, бронювання, маркетингу, продажів, які повинні функціонувати як єдиний механізм. Регулярне навчання персоналу й щоденне оновлення важливої інформації (щодо зміни тарифів та обмежень, планові показники тощо), наявність чітких інструкцій та мотивація дають змогу налаштувати весь колектив готелю на осмислені зусилля, що впливають на здобуття загального результату. Продаж – це інструмент комунікативного маркетингу, і для того щоб готель діяв як єдиний механізм, необхідно стандартизувати ці "комунікації", розробивши відповідні інструкції для кожного відділу і співробітника, який має контакт з клієнтом, з тим, щоб співробітник, який здійснює продаж, від першого до останнього слова уявляв собі весь пов'язаний з цим процес. Тільки мотивовані фахівці, які пройшли спеціальне навчання технікам продажів, можуть переконливо втілювати в реальність стратегію продажів. Кожен працівник повинен знати і розуміти, що створення умов для повторних звернень приносить додатковий прибуток підприємству.

Таким чином, посилення стратегічної ролі ревеню-менеджменту у практиці функціонування готелів довело, що зазначена управлінська технологія в перспективі буде займати визначальне рішення, процес ревеню-менеджменту зміщується з тактичного на стратегічний рівень, стає більш технологічним та орієнтованим на клієнта. Основними тенденціями в розвитку РМ є: зростання ролі організації та навчання ревеню-менеджменту [18]; інтегрування РМ з маркетинговими стратегіями [19]; актуалізація загального РМ по готелю, який включає додаткові центри доходу (відповідно, перевага в результативних показниках зміщується в бік валового операційного прибутку на один номер) [11; 17]; посилення впливу соціальних мереж на управління доходами в готелях.

Висновки. Результати дослідження вказують на те, що традиційний підхід не забезпечує розвиток потенціалу довгострокового успіху, особливо, коли платоспроможність і довічна цінність клієнта (*Customer Lifetime Value – CLV*) не корелюються позитивно. Натомість, у випадку позитивної кореляції контроль за споживчою цінністю та вартісно орієнтоване управління доходами обумовлюють порівнянні результати. Метою ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту є оптимізація фінансових результатів та спрямування пропозицій на ті сегменти споживчого ринку, які генерують максимальні доходи та формують потенціал довічної цінності клієнтського капіталу. Інструментами ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту є: сегментація споживчого ринку; диференціація пропозиції; справедлива тарифна політика та тарифні обмеження; контроль за обмеженнями та цінами.

Крім того, заходи ринкової комунікації повинні застосовуватися для нівелювання негативу у сприйнятті цін споживачами та недопущення зловживань з їхнього боку.

Розглянуто стратегічні, тактичні та операційні дії з ревеню-менеджменту на основі індивідуалізації споживчої цінності. В межах ціннісно орієнтованого підходу обґрунтовано новий зміст ревеню-менеджменту, який включає свідоме вибудовування взаємовигідних відносин з клієнтами на основі справедливої цінової диференціації (а не маніпулювання цінами) у межах прогнозованого структурованого попиту з метою формування довічної вартості клієнтського капіталу та забезпечення оптимальної прибутковості готелю. Розроблено систему забезпечення ревеню-менеджменту в готелі, яка, на відміну від інших, складається з сукупності структурних, процедурних, кадрових та поведінкових елементів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей управління доходами готелів. Розроблено та обґрунтовано ланцюг причинно-наслідкових зв'язків у системі стратегічних цілей ревеню-менеджменту, поетапний процес та змістовні процедури ревеню-менеджменту, які відбуваються на стратегічному, тактичному та операційному рівнях.

Подальші дослідження ціннісно орієнтованого ревеню-менеджменту мають спрямовуватися на визначення відповідних показників та моделей прогнозування цінності клієнта, необхідних для контролю ефективності роботи готелю. Для складних моделей оптимізації, орієнтованих на споживчу цінність, необхідні ефективні рішення, які приймаються на основі еволюційних алгоритмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cross R. G. Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 1997. 38 (2). P. 32-43.
2. Jauncey S., Mitchell I., Slamet, P. The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 1995. 7 (4). P. 23-26.
3. Kimes Sheryl E. The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2011. 10(1). P. 62-72.
4. Talluri K., Ryzin G. *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer-Verlag US, TBoston. MA, 2004.
5. Mauri, A. G. *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia, 2012.
6. Mathies C., Gudergan S. (). Revenue management and customer centric marketing – How do they influence travellers' choices. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2007. № 6. P. 331-346.
7. Мазаракі А., Бойко М., Кулик М. Детермінанти ревеню-менеджменту в готельному бізнесі. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2017. № 4 (114). С. 66-79.
8. Bolton L. E., Keh H. T., Alba J. W. How do price fairness perceptions differ across culture? *Journal of Marketing Research*, 2010. 29(June). P. 564-576.
9. Ткаченко Т. І., Мельниченко С. В., Бойко М. Г. та ін. Стратегічний розвиток туристичного бізнесу: монографія; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 596 с.
10. Козлов Д. А. *Yield management in hotels*. USA: Createspace, 2013.
11. McMahon-Beattie U., McCentee M., McKenna R., Yeoman I, Hollywood L. Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(3-4). P. 292-305.
12. Korzh N. V., Onishchuk N. V. Social Selection of the optimal set of Revenue management tools in hotels. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. № 1/4 (39). С. 16-21.
13. Лесник А. Л. *Гостиничный менеджмент: политика ценообразования и управления доходом: учеб. пособие*. СПб.: Интермедия, 2015.
14. Амбросій О. І. Управління доходами підприємств готельного господарства: цілісний підхід. *Економічні науки*. 2010. Вип. 7 (25). Ч. 1. Серія "Облік і фінанси". С. 31-35.
15. Бланк І. О., Ситник Г. В. Планування грошових потоків підприємства. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 4. С. 31-44.
16. Phillips R. *Pricing and revenue management optimization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press. 2005.
17. Fiig T., Goyons O., Adelving R., Smith B. Dynamic pricing – the next revolution in RM? *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(5). P. 360-79.

18. Belobaba P. Optimization models in RM systems: optimality versus revenue gains. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(3-4). P 229-235.
19. Weatherford L. The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 2016. 15(4). P. 222-228.

Стаття надійшла до редакції 02.09.2019.

Korzh N. The concept of value-oriented revenue management.

Background. Revenue management complicates the situation in the hotel in a hotel business, which demonstrates decrease in relations and trust between hotels and clients because of opportunistic behavior of both parties.

The **aim** of the article is to give an overview of the concept of revenue management in order to form dynamic competitive advantages and lasting mutually beneficial relations with clients.

Materials and methods. Methods of theoretical generalizations, comparisons, historical and linguistic analysis were used to investigate and systematize scientific approaches to the development of the notion "revenue management".

Results. Strategic, tactical and operational actions with revenue management are studied based on consumer value individualization. A new definition of revenue management is grounded within the limits of the conceptual value-oriented approach, which implies deliberate creation of mutually beneficial relations with clients based on fair price differentiation (and not price manipulation) within the limits of structured and predicted demand. The system of revenue management of a hotel was developed, which consists of the totality of structural, procedural, regular and behavioral elements aimed at reaching strategic goals in hotel revenue management, unlike other systems.

Conclusion. A value-oriented approach to revenue management reveals a new conceptual sense of this innovative management technology in the sphere of stimulation of sales of no persistent output to maximize optimal income of an enterprise, which helps form dynamic competitive advantages and lasting mutually beneficial relations with clients.

Keywords: revenue management, consumer value, customer management, revenue management system, average customer value.

REFERENCES

1. Cross, R. G. (1997). Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (2), 32-43 [in English].
2. Jauncey, S., Mitchell, I., & Slamet, P. (1995). The meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (4), 23-26 [in English].
3. Kimes, Sheryl E. (2011). The future of hotel revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*. 10(1), 62-72 [in English].
4. Talluri, K., & Ryzin, G. (2004). *The Theory and Practice of Revenue Management*. Springer-Verlag US, TBoston. MA [in English].
5. Mauri, A. G. (2012). *Hotel revenue management: Principles and practices*. Milan-Torino: Pearson Italia [in English].
6. Mathies C., & Gudergan S. (2007). Revenue management and customer centric marketing – How do they influence travellers' choices. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 6, 331-346 [in English].

7. Mazaraki, A., Bojko, M., & Kuly'k, M. (2017). Determinanty' revenu-menedzhmentu v gotel'nomu biznesi [Determinants of revenue management in the hotel business]. *Visnyk Kyiv. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 4 (114), 66-79 [in Ukrainian].
8. Bolton, L. E., Keh, H. T., & Alba, J. W. (2010). How do price fairness perceptions differ across culture? *Journal of Marketing Research*, 29(June), 564-576 [in English].
9. Tkachenko, T. I., Mel'nychenko, S. V., Bojko, M. G. et. al. (2010). *Strategichnyj rozvytok turystychnogo biznesu [Strategic development of tourism business]*. A. A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyiv. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
10. Kozlov D. A. (2013). Yield management in hotels. USA: Createspace [in English].
11. McMahon-Beattie, U., McCentee, M., McKenna, R., Yeoman, I., & Hollywood, L. (2016), Revenue management, pricing and the consumer. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 292-305 [in English].
12. Korzh, N. V., & Onishchuk, N. V. (2018). Social Selection of the optimal set of Revenue management tools in hotels. *Technologichny'j audy't ta rezervy vyrobnyctva – Technological audit and production reserves*, 1/4 (39),16-21 [in Ukrainian].
13. Lesnik, A. L. (2015). *Gostinichnyj menedzhment: politika cenoobrazovanija i upravlenija dohodom [Hotel management: pricing and revenue management policies]*. SPb.: Intermedija [in Russian].
14. Ambrosij, O. I. (2010). *Upravlinnja dohodamy pidpryjemstv gotel'nogo gospo-darstva: cilisnyj pidhid [Revenue management of enterprises of hotel industry: a holistic approach]*. *Ekonomichni nauky – Economic sciences*, 7 (25). P. 1, 31–35. Serija "Oblik i finansy" [in Ukrainian].
15. Blank, I. O., & Sytnyk, G. V. (2016). *Planuvannja groshovyh potokiv pidpryjemstva [Enterprise cash flow planning]*. *Visnyk Kyiv. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 4, 31-44 [in Ukrainian].
16. Phillips R. (2005). *Pricing and revenue management optimization*. Palo Alto, CA: Stanford University Press [in English].
17. Fiig, T., Goyons, O., Adelving, R., & Smith, B. (2016). Dynamic pricing – the next revolution in RM? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(5), 360-79 [in English].
18. Belobaba, P. (2016). Optimization models in RM systems: optimality versus revenue gains. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 229-235 [in English].
19. Weatherford, L. (2016). The history of forecasting models in revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(4), 222-228 [in English].

МИКИТЕНКО Неля,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

*Email: nvm17@ukr.net**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5694-0531>*

ТОВАРНІ КАТЕГОРІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПРОЦЕСОМ

Описано загальну концепцію категорійного менеджменту. Визначено сутність та природу поняття "товарна категорія". Запропоновано схему виділення товарних категорій відповідно до вивчення споживчої логіки вибору товарів. Проведено критичний аналіз існуючих методичних підходів до процесу формування категорій, за результатами якого обґрунтовано власний підхід та принципи виокремлення товарних категорій. Наведено приклади застосування запропонованого підходу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі різного формату.

Ключові слова: категорійний менеджмент, товарна категорія, споживач, споживчі потреби, підприємство роздрібно́ї торгівлі.

Микитенко Н. Товарные категории в системе управления торговым процессом.

Описана общая концепция категорийного менеджмента. Определены сущность и природа понятия "товарная категория". Предложена схема выделения товарных категорий в соответствии с изучением потребительской логики выбора товаров. Проведен критический анализ существующих методических подходов к процессу формирования категорий, по результатам которого обоснован собственный подход и принципы выделения товарных категорий. Приведены примеры применения предложенного подхода на предприятиях розничной торговли различного формата.

Ключевые слова: категорийный менеджмент, товарная категория, потребитель, потребительские потребности, предприятие розничной торговли.

Постановка проблеми. Засновник найбільшої в світі роздрібно́ї мережі *Wal Mart* Сем Уолтон, який досяг небаченого успіху в бізнесі та ніколи не зупинявся на досягнутому, казав: "Випереджайте очікування своїх клієнтів. Дайте їм те, чого вони хочуть, і ще трохи більше" [1]. І хоч висловлювання сформульовано ще в минулому столітті, ця ідея сьогодні, як ніколи, є актуальною. Роздрібна торгівля розвивається в умовах загострення суперництва за цільові ринки, появи новітніх інформаційно-комунікаційних технологій, нових форм торгівлі та каналів розподілу товарів, а також впровадження інноваційних торговельних послуг. Тому вона має працювати на випередження і без того стрімкозмінних споживчих потреб з метою переконливого завоювання споживача та створення необхідних умов забезпечення його лояльності до

© Микитенко Н., 2019

підприємства. Таким випереджальним стратегічним маневром у роздрібній торгівлі нині можна вважати концепцію *категорійного менеджменту*, яка дедалі активніше проникає у вітчизняну роздрібну торгівлю.

З метою з'ясування успішності впровадження категорійного менеджменту в роздрібній торгівлі України скористаємося результатами опитування представників 96 вітчизняних роздрібних мереж, що проведено фахівцями Медіа Групи *TradeMaster Group*. У ході опитування 40 % респондентів представляли національні роздрібні мережі, а 60 % – регіональні [2]. Той факт, що понад половини опитаних або вже впровадили систему категорійного менеджменту, або знаходяться в процесі її впровадження, і ще третина опитаних планують впровадити новітню технологію управління товарним асортиментом найближчим часом, підтверджує, що в Україні активізувалися процеси долучення до світової передової практики (рис. 1).

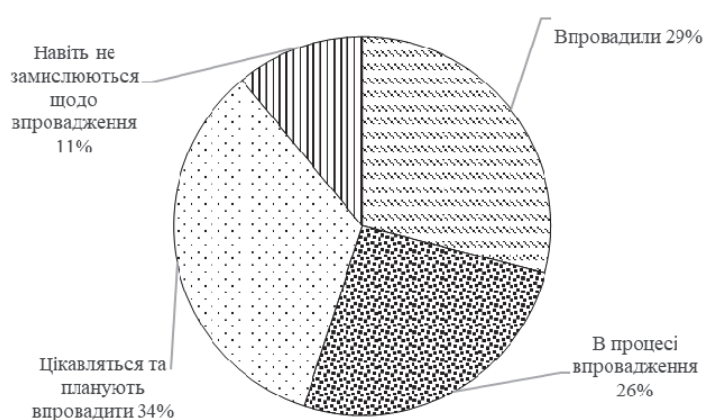


Рис. 1. Показники впровадження категорійного менеджменту в діяльність вітчизняних підприємств роздрібної торгівлі

Джерело: складено за [2].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням категорійного менеджменту присвячено наукові праці таких вітчизняних та іноземних теоретиків і практиків, як Ю. Білявська [3; 4], М. Дурбан [5], Р. Званка [6], Н. Ільченко [7], В. Кисельов [8], О. Крещенко [9], О. Миргородська [10], Дж. О'Брайєн [11], І. Поповіченко [12; 13], К. Бузукова і С. Сисоєва [14]. Наукові дослідження вказаних авторів присвячені переважно концептуально-теоретичним засадам нової управлінської концепції та особливостям її впровадження в діяльність реальних підприємств на рівні окремих функціонально-процесних рекомендацій.

Попри високу значущість проведених науковцями досліджень такого багатогранного та комплексного поняття, як категорійний менеджмент методичні підходи до одного з ключових процесів категорійного менеджменту – *виділення товарних категорій*, а також сам механізм його здійснення в науковій літературі висвітлено недостатньою мірою.

Мета статті полягає у визначенні сутності поняття "товарна категорія", ідентифікації механізму та узагальненні підходів до виділення товарних категорій, а також формуванні рекомендацій щодо їх використання на підприємствах роздрібною торгівлі.

Відповідно до сформульованої мети вирішено такі завдання:

- проаналізовано існуючі в науковій літературі тлумачення поняття "товарна категорія", на підставі чого сформульовано власне визначення;
- представлено схему процесу виділення товарних категорій відповідно до усвідомлення підприємством споживчих потреб;
- обґрунтовано методичні підходи до формування товарних категорій на підприємстві роздрібною торгівлі;
- наведено приклади практичного застосування зазначених підходів у напрямі врахування споживчої логіки при виділенні конкретних товарних категорій.

Матеріали та методи. Теоретично-методичним підґрунтям для написання статті стали концептуальні засади та методичні підходи до виділення товарних категорій, які висвітлені в працях вітчизняних та зарубіжних науковців і практиків, матеріалах періодичного друку та інтернет-ресурсах, що присвячені дослідженням проблем категорійного менеджменту. В процесі їх опрацювання використано такі науково-емпіричні методи, як причинно-наслідковий аналіз та синтез, дедукція та індукція, систематизація та узагальнення, а також системний підхід.

Результати дослідження. Концепція категорійного менеджменту вперше застосована в американських компаніях у 80-90-х рр. ХХ ст. стосовно управління асортиментом на принципах виокремлення категорії товару як окремої бізнес-одиноці, за управління якою має відповідати комерційний директор товарної категорії, або іншими словами, категорійний менеджер.

Категорійний менеджмент являє собою управління торговим асортиментом на засадах виділення в ньому товарних категорій, що спрямоване на підвищення бізнес-результатів підприємства, взаємовигідну інтеграцію і співпрацю між всіма учасниками системи товароруку, формування лояльності споживачів та оптимальне задоволення їх потреб.

Об'єктом управління в категорійному менеджменті є *товарна категорія*. Товарну категорію як поняття введено керівництвом роздрібною мережі *Schmucks* з Сент-Луїса (США) в 1985 р. Професор Брайєн Харріс застосував комп'ютерну програму "Аполлон" у практичній діяльності вказаної роздрібною мережі та розрахував оптимальний розмір полицного простору для кожного продукту в певній товарній категорії. Сутність нового підходу до управління асортиментом магазину зводилась до управління асортиментом як єдиним цілим та до орієнтації закупівельної діяльності на споживача, а не на постачальника [14, с. 8].

У науковій літературі мають місце різні точки зору щодо сутності цього основоположного поняття категорійного менеджменту.

Так, на думку незалежних консультантів з питань управління асортиментом бізнес-тренерів К. Бузукової та С. Сисоєвої, товарна категорія – сукупність товарів, які покупець сприймає як подібні між собою, або товарів, поєднаних спільним використанням [14, с. 204]. Схоже визначення дає В. Кисельов: це сукупність товарів, поєднаних за певною класифікаційною ознакою та з врахуванням сприйняття їх споживачами [8, с. 8].

Дещо по-іншому зазначене поняття трактує О. Крещенко, яка інтерпретує товарну категорію як самостійну категорійну бізнес-одиницю в рамках стратегічної бізнес-одиниці [9, с. 493].

Вважаємо, що при ідентифікації поняття "товарна категорія" слід зробити акцент саме на зорієнтованості категорійного менеджера на задоволення конкретної споживчої потреби, яка спонукає до відвідування магазину, і на асоціативність в уявленні споживача товарів однієї категорії як ідентичних та таких, які нерозривно пов'язані між собою та можуть слугувати альтернативою його вибору. Враховуючи висловлені точки зору, сформульовано таке визначення: *товарна категорія являє собою виокремлену з асортименту групу товарів, які поєднує здатність задовольнити конкретну першочергову споживчу потребу та які сприймаються споживачем як тотожні, взаємопов'язані та взаємозамінні.*

Процес продажу в магазинах починається в той момент, коли покупець розуміє, що у нього є незадоволена потреба. Один із способів задоволення потреб – відвідування магазину і придбання необхідного продукту. Тому ключовим завданням підприємств роздрібної торгівлі, незалежно від їх розміру та місця розташування, є задоволення індивідуальних людських потреб. Роздрібна торгівля покликана ув'язати в єдину систему споживчі потреби й запропоновані в магазині товари. З огляду на це, у процесі виділення товарних категорій слід орієнтуватися не на товарознавчі правила та стандарти, адже вони є похідними від виробничих характеристик і призначення та не завжди відповідають логіці вибору товарів споживачем. Основним фокусом при виборі товарних категорій мають стати запити і потреби безпосередньо споживача.

У контексті природи товарної категорії доцільно згадати списки покупок, які ми складаємо напередодні відвідування магазину. Фактично подумки ми оперуємо саме товарними категоріями: необхідно купити молоко, кисломолочний сир, майонез, пиво, туалетний папір, делікатеси до столу або товари для школи дитині. Щоб уявити себе на місці споживача, слід вирахувати та усвідомити, яку першочергову потребу він бажає задовольнити. Якщо споживачеві потрібне тепле взуття на зиму, він не буде питати в консультанта, де в магазині знаходиться вся товарна група взуття, тим більше не стане його шукати серед літніх моделей. Після визначення потреби слід знайти шляхи її задоволення. Наприклад, якщо споживачеві потрібно втамувати спрагу, йому можна запропонувати мінеральну воду, лимонад, сік, холодний чай, квас. На наступному етапі варто визначити замітники прохолодних напоїв, зокрема, кефір,

морозиво, фрукти. Нарешті, доречно ретельно продумати, які товари можуть асоціюватися з досліджуваними категоріями. В нашому випадку можуть бути пляшка, склянка, сокодавка, коктейльні трубочки (рис. 2).

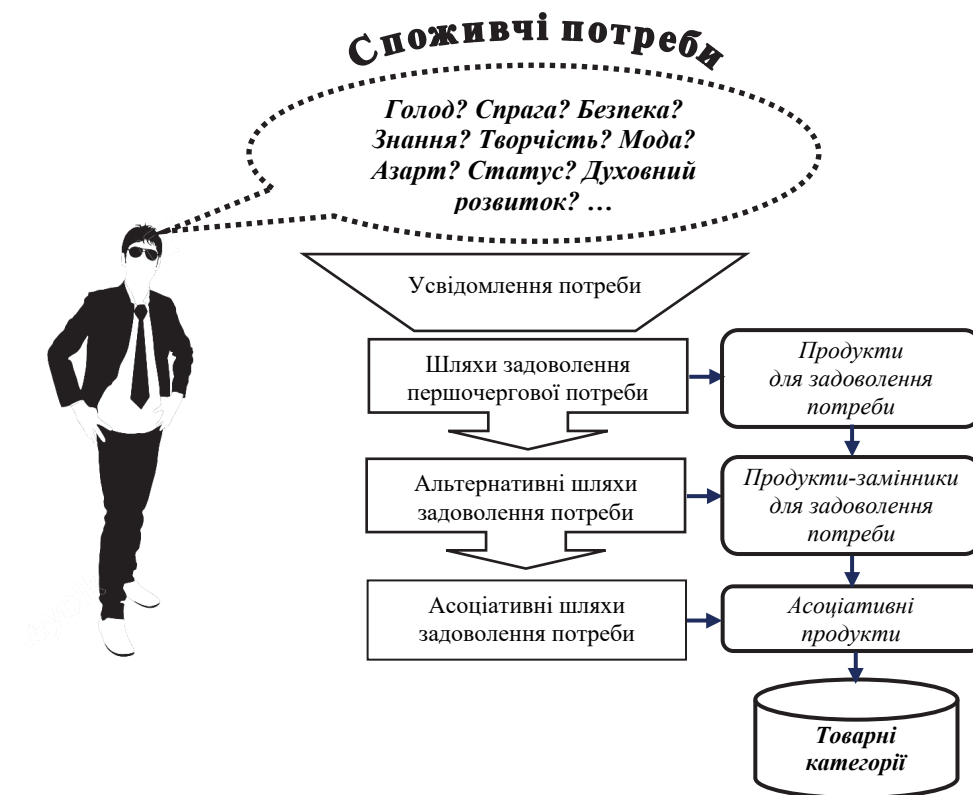


Рис. 2. Процес виділення товарних категорій відповідно до усвідомлення споживчих потреб

Джерело: розроблено автором.

Виділення товарних категорій не є абсолютно інноваційним процесом, адже ще в минулому сторіччі на торговельних підприємствах з товарів формували так звані функціонально-споживчі комплекси. В основу таких комплексів покладалась найбільш наочні характеристики населення: статево-вікові (товари для жінок, чоловіків, дітей), сезонні звички (товари для саду-городу), стиль життя (товари для активних видів спорту), подієві моменти (товари для молодят, товари для новорічних свят). І хоча такий розподіл був цілком споживчо орієнтованим та доречним, ідеї помітно не вистачало індивідуалізації, адже функціонально-споживчі комплекси були орієнтовані на пересічного середньостатистичного споживача (середнього чоловіка, жінку, спортсмена тощо).

Втім, за системи категорійного менеджменту ставка повинна робитися на максимальне охоплення споживача шляхом широкого пристосування до потреб різних споживчих груп. При цьому виділення товарних категорій буде виправданим лише за умови досягнення позитивного

синергетичного ефекту у вигляді збільшення маржі від продажу товарів категорії, зростання ефективності використання торговельної площі, прискорення обігу товарних запасів у категорії, підвищення лояльності споживачів до категорії.

За сучасних умов фундаментом для виділення товарних категорій слугують *класи та групи товарів*, що визначаються за спільністю ознак, які поєднують ці товари. Наприклад, клас продуктів може включати такі товарні групи, як: молочні, хлібобулочні товари, м'ясо, рибу, кондитерські вироби, фрукти-овочі тощо; непродовольчих – одяг, взуття, побутову техніку, електроніку, меблі, побутову хімію та ін.

А вже при виділенні з класів і груп товарів товарних категорій відомі бізнес-тренери К. Бузукова та С. Сисоева пропонують застосувати два підходи: традиційний та творчий. При традиційному поділі товари виокремлюються в категорії *за спільністю способу їх виробництва* (м'ясорубки, сукні, йогурти, тверді сири, риба, шпалери тощо). Творчий поділ полягає у виділенні товарних категорій за їх спільним використанням, коли до категорії входять товари різних товарних класів та груп. Головною підставою творчого поділу категорій є та аксіома, що зацікавлений споживач здатен придбати більше товарів, розташованих в одному місці, ніж якщо вони будуть розсортовані по різних відділах [14, с. 209].

Такий поділ товарів на категорії є дещо спрощеним, особливо стосовно укрупнених або так званих творчих категорій. Тому за основу аналізу взято класифікацію ознак поділу товарів на категорії, запропоновану бізнес-консультантом В. Снегирьовою [15, с. 101–104].

При виділенні товарних категорій передусім доцільно врахувати *функціонально-практичну користь для споживача*, з точки зору визначення значимої потреби різних споживчих груп, яку можуть задовольняти товари різних товарних класів і груп. Наприклад, кожна людина може відчувати потребу в творчості, тому в спеціалізованому магазині подарунків можна виокремити товарну категорію "Подарунки для творчості", до якої слід включити товари різного виробничого походження – для малювання, в'язання, декупажу, скрапбукінгу, фелтінгу, ліплення тощо. Причому зазначена категорія охоплюватиме товари для творчості на будь-який смак, захоплення, переваги і рівень ціни.

Відповідно до другого варіанта виділення товарних категорій необхідно враховувати *споживацьку логіку*. За результатами вивчення споживача слід ідентифікувати базові принципи, якими він може підсвідомо керуватися при виборі потрібних товарів та за якими може групувати товари – характеристика ціни, особливості споживання і використання товару, статево-вікові переваги. Так, категорія "Товари для молодих матусь" може містити дитячі суміші, пелюшки, підгузки, дитячі візочки, іграшки та інше, що суттєво полегшить процес покупок для і без того заклопотаних молодих мам, для яких кожна хвилинка

дорога, що в підсумку створить умови для нарощування обсягів продажу в магазині означених товарів. Фактично такий підхід до виокремлення товарних категорій дає змогу прицільно завойовувати нові, неосвоєні донині споживчі сегменти.

Також в основу виділення товарних категорій можуть бути покладені *споживчі переваги*, адже сам процес придбання товарів дехто розцінює як акт отримання емоційного та чуттєвого задоволення. Наприклад, товарна категорія "Гурме" в гіпермаркеті може задовольняти статусні й ексклюзивні потреби споживачів та включати такі делікатеси, як чорна і червона ікра, морепродукти, індійські прянощі, французькі сири, трюфелі, м'ясні та рибні делікатеси. Наявність такої "емоційної" товарної категорії у складі асортименту гіпермаркета може слугувати однією з вирішальних підстав скуповуватися саме в ньому.

Слід додати, що В. Снегірєва також розглядає такий принцип виділення товарних категорій, як *легкість керування*, за яким передбачено поєднання товарів за подібністю управління ними в ланцюгу товароруху з врахуванням вимог до транспортування та зберігання [15, с. 104]. Дійсно, такий підхід дає змогу оптимізувати процес товароруху, скоротивши логістичні витрати та підвищивши бізнес-результати підприємства, проте може певним чином суперечити споживчим перевагам та запитам, які покладаються в основу процесу формування товарних категорій. Оскільки цей принцип є дещо дискусійним у контексті концепції категорійного менеджменту, брати його до розрахунку не будемо.

Перелік принципів виділення товарних категорій доцільно доповнити ще одним: сформована товарна категорія може мати *періодично-споживчий характер* та бути приуроченою до певних подій або свят. Зокрема, товарна категорія "Великодні клопоти" може передбачати борошно, молоко, яйця, масло, цукор, тобто інгредієнти, потрібні для випічки пасок, а також м'ясо, рибу, гастрономію, тобто продукти, необхідні для оформлення святкового столу та прийому гостей на свята. Напередодні свят споживач зацікавлений придбати максимально необхідний набір товарів за умови мінімальних витрат коштів і часу. Тому в інтересах споживача буде доцільним організувати продаж потрібних йому товарів з таким розрахунком, щоб він не шукав їх спочатку у бакалійному відділі, потім – у відділі молочних товарів, у м'ясному і рибному відділах, у відділі смакових товарів, у гастрономії, а насамкінець – у відділі непродовольчих товарів, щоб придбати свічки, форми для пасок, фарби для яєць тощо. Набагато розумніше та ефективніше створити відповідний споживчий комплекс в одному відділі.

Узагальнення обґрунтованих підходів до виділення товарних категорій представлено в *таблиці*.

Принцип, яким доцільно керуватися при поділі товарів на категорії, як і кількість товарних категорій в асортименті є правом вибору кожного окремо взятого підприємства торгівлі. Втім, апіорі зрозуміло, що формат і спеціалізація підприємства торгівлі накладатимуть певний

Основні підходи до виділення товарних категорій на підприємстві торгівлі

Принцип категоризації	Характеристика	Переваги	Недоліки	Приклади застосування
Спільність способу виробництва	Компонування товарів у категорії відповідно до товарознавчої класифікації або за видом товару	Простога підходу, адже він потребує лише знання правил товарознавчої класифікації та не вимагає від менеджера особливого креативу	Такий підхід не завжди буває споживчо орієнтованим та не завжди відображає цілову потребу споживачів	"Сукні" в магазині одягу, "Соки" в супермаркеті, "Шпалери" в будівельному гіпермаркеті
Функціонально-практична користь для споживача	Посаднання в товарній категорії товарів, які задовольняють ідентичну потребу різних груп споживачів	Можливість швидко відстежувати тренди, новинки, перспективи товарів та гнучко реагувати на це при підборі асортименту категорії	Інколи менеджери ігнорують відмінності між покупцями в категорії. Зацікавленість на власній категорії може заважати розумінню її зв'язку з іншими категоріями	"Товари для творчості" в спеціалізованому магазині подарунків, "Здорове харчування", "Все для краси" в гіпермаркеті
Сложивча логіка	Ідентифікація за результатами сегментації споживачів ознак, якими вони можуть підвідомо керуватися при виборі товарів та за якими можуть групувати товари	Можливість задовольнити потреби індивідуального споживача. Швидка реакція на зміну смаків та переваг у категорії. Чітке розуміння зв'язків та взаємозалежностей всередині категорії	Ймовірність помилкового підбору асортименту товарів категорії через складність класифікації товарів. Високий рівень конкуренції між категорійними менеджерами за "місце під сонцем"	"Товари для молодих матусь", "Товари для активного відпочинку" в гіпермаркеті
Споживчі переваги	Виявлення специфічних, статусних та ексклюзивних потреб споживачів та підбір під них товарів з "родзинкою"	Емоційні товари забезпечують стабільний попит на товари для певної категорії споживачів. Можливість впливати на підвідомість споживачів, оперуючи факторами моди, статусу, традицій, культури	Підхід прийнятний не для всіх груп товарів. Складність попереднього визначення схеми взаємозв'язків між "емоційним" товаром та рештою товарів категорії	"Делікатеси" в гіпермаркеті, "Елітні спиртні напої", "Елітний тютюн" у супермаркеті
Періодично-споживчий характер попиту	Ідентифікація за результатами сегментації споживачів їх сезонних або періодичних потреб та добір товарів, які можуть їх задовольнити	Можливість швидко відстежувати за календарем сезонні та подібві періоди. Забезпечення стабільно високого попиту в сезон. Чітке розуміння взаємозв'язків всередині категорії	Тимчасовий характер товарних категорій. Високий рівень конкуренції між категорійними менеджерами за сезонні товарні категорії	"Великодні клопоти" "Новорічна ейфорія" в супермаркеті "Все для школи" в спеціалізованому магазині канцелярії

Джерело: розроблено автором.

відбиток при виділенні товарних категорій: очевидно, що в спеціалізованому магазині з 600 *SKU* (складських облікових одиниць) доцільно виділити меншу кількість категорій товарів, ніж у супермаркеті чи гіпермаркеті з 50 000 *SKU*.

Загалом при виділенні товарних категорій не існує єдиних стандартів чи шаблонів, є лише один вектор вибору – споживач. Формування категорій повинно бути підпорядковане виключно зручності та логіці споживача, що стає можливим у результаті чіткого визначення цільових груп споживачів, усвідомлення їх потреб та розуміння принципів і закономірностей, якими керуються споживачі при виборі конкретних товарних категорій.

Висновки. Категорійний менеджмент – не данина моді, а об'єктивна необхідність подальшого прогресивного розвитку підприємств роздрібною торгівлі. За сучасних умов робота категорійного менеджера перетворюється на щоденну наполегливу боротьбу за споживача, важливою зброєю в якій є грамотний споживчо орієнтований процес формування товарних категорій. В результаті критичного аналізу існуючих у науковій літературі точок зору визначено, що товарна категорія – це виокремлена з асортименту група товарів, які поєднує здатність задовольнити конкретну першочергову споживчу потребу та які сприймаються споживачем як тотожні, взаємопов'язані та взаємозамінні. Запропоновано методологію виділення товарних категорій через усвідомлення споживчих потреб та розробку основних, альтернативних та асоціативних шляхів задоволення потреб споживача.

При формуванні категорій товарів рекомендовано керуватися п'ятьма основними принципами (спільність способу виробництва, функціонально-практична користь для споживача, споживча логіка, споживчі переваги, періодично-споживчий характер попиту), до кожного з яких наведено приклади застосування на підприємствах роздрібною торгівлі різного формату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Walton Sam, Huey John (1993). *Made in America*. Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.
2. Украинские ритейлеры – о результатах внедрения категорийного менеджмента в своих сетях. URL: <https://trademaster.ua/articles/312337>.
3. Білявська Ю. В. Особливості та тенденції категорійного менеджменту підприємств торгівлі: збірник наукових праць "Проблеми системного підходу в економіці". 2017. № 4 (60). С. 81-88.
4. Білявська Ю. В. Категорійний менеджмент: сьогодення, постулати та філософія. *Логістика проблеми и решения*. 2018. № 2 (75). С. 16-23.
5. Durban M. (2007). *Driving Sustainable Growth Through Category Management*. URL: www.kamcity.com.
6. Zwanka R. J. (2016). *Principles of Category Management*. Createspace Independent Pub.
7. Ильченко Н. Б. Новые подходы к категорийному менеджменту. *Логістика проблеми и решения*. 2018. № 2 (75). С. 26-29.

8. Кисельов В. М., Ніколаєва М. А. Категорійний менеджмент: навч. Посібник. URL: https://www.academia.edu/30185815/Категорійний_менеджмент.
9. Крещенко О. Товарні запаси як об'єкт управління у категорійному менеджменті. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 2 (152). С. 492-500.
10. Миргородская О. Н. Категорійний менеджмент как современная маркетинговая технология управления товарным ассортиментом. *Концепт*. 2014. № 17. С. 36-40.
11. O'Brien J. (2015). *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. McGraw-Hill Contemporary.
12. Поповиченко И. Анализ возможностей внедрения категорійного менеджмента в деятельность производственно-торговых предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 2 (17). С. 185-192.
13. Поповиченко И. В. Проблемы украинского категорійного менеджмента определяются состоянием отечественной экономики. *Логистика: проблемы и решения*. 2018. № 2 (75). С. 34-38.
14. Сысоева С. В., Бузукова Е. А. Категорійний менеджмент. Курс управления ассортиментом в рознице. СПб.: Питер, 2015. 400 с.
15. Снегирева В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям. СПб.: Питер, 2007. 416 с.

Стаття надійшла до редакції 30.09.2019.

Mykytenko N. Product categories in the trade process management system.

Background. Today, the retail industry must work to meet the rapidly changing consumer needs in order to win the consumer convincingly and create the necessary conditions to ensure his loyalty to the enterprise. Nowadays, the concept of categorical management is becoming such an advanced strategic maneuver in retail trade, which is becoming more and more active in the domestic retail trade.

Analysis of recent studies and publications has shown that despite the high importance of researches conducted by categorical management scientists, the scientific literature does not sufficiently cover methodological approaches to one of the key processes of categorical management – the selection of product categories, as well as the mechanism of its implementation.

The **aim** of the article is to define the essence of the concept of "commodity category", to identify the mechanism and to generalize approaches to the selection of commodity categories, as well as to formulate recommendations for its use at retailers.

Materials and methods. The study uses methods of cause and effect analysis and synthesis, deduction and induction, systematization and generalization, as well as a systematic approach.

Results. The general concept of categorical management is described. The author defines the concept of "product category" with an emphasis on the orientation of the category manager to meet a specific consumer need and the associativity in the presentation of the consumer goods of the same category as identical and those that are inextricably linked and can serve as an alternative to his choice. The scheme of the process of product categories selection in accordance with the study of consumer logic of choice of goods is offered. A critical analysis of the existing methodological approaches to the process of category formation was conducted, which resulted in the substantiation of its own approach and the principles of product category separation based on traditional and creative concepts. The table below shows examples of application of the author's approach at retailers in various formats.

Conclusion. As a result of a critical analysis of the points of view existing in the scientific literature, it has been determined that a product category is a group of goods, separated from the range, that combines the ability to satisfy a particular primary consumer need and which are perceived by the consumer as identical, interconnected and interchangeable. The methodology of the process of selection of product categories is offered through awareness of consumer needs and development of basic, alternative and associative ways of meeting consumer needs.

When forming categories of goods, it is recommended to be guided by five basic principles (commonality of production method, functional and practical benefits for the consumer, consumer logic, consumer preferences, periodic and consumer demand).

Keywords: categorical management, product category, consumer, consumer needs, retail trade enterprise.

REFERENCES

- Walton, Sam, & Huey, John (1993). *Made in America*. Wyd-wo Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc [in English].
- Sait "Ukray'nsky'e ry'tejlery – o rezul'tatax vnedreny'ya kategorij'nogo menedzhmenta v svo'y'x setyax" [Ukrainian retailers – on the results of introducing categorical management in their networks]. *www.trademaster.ua*. Retrieved from: <https://trademaster.ua/articles/312337> [in Russian].
- Bilyavs'ka, Yu. V. (2017). Osobly'vosti ta tendenciyi kategorijnogo menedzhmentu pidpr'yemstv torgovli [Features and tendencies of categorical management of trade enterprises]. *Zbirny'k naukovy'x prac' "Problemy' sy'stemnogo pidxodu v ekonomici" – collection of scientific papers "Problems of systematic approach in economics"*, 4 (60), (pp. 81-88) [in Ukrainian].
- Bilyavs'ka, Yu. V. (2018). Kategorijny'j menedzhment: s'ogodennya, postulaty' ta filosofiya [Categorical management: present time, postulates and philosophy]. *Logy'sty'ka problemy y' resheny'y – Logistics problems and solutions*, 2 (75), 16-23 [in Ukrainian].
- Sait "Durban M. (2007) Driving Sustainable Growth Through Category Management". Retrieved from: www.kamcity.com [in English].
- Zwanka, R. J. (2016). *Principles of Category Management*. Wyd-wo Createspace Independent Pub [in English].
- Y'l'chenko, N. B. (2018). Novye podhody k kategorij'nomu menedzhmentu [New approaches to categorical management]. *Logy'sty'ka problemy y' resheny'ya – Logistics problems and solutions*, 2 (75), 26-29 [in Russian].
- Sait "Ky'sel'ov V. M., Nikolayeva M. A. Kategorijny'j menedzhment [Categorical management]. *www.academia.edu*. Retrieved from: https://www.academia.edu/30185815/Kategorijny'j_menedzhment [in Russian].
- Kreshhenko, O. (2014). Tovarni zapasy yak ob'ekt upravlinn'ya v kategorijnomu menedzhmenti [Inventory as a management object in categorical management]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 2 (152), 492-500. [in Ukrainian].
- My'rgorodckaya, O. N. (2014). Kategorijnyj menedzhment kak sovremennaya marketingovaya texnologiy'ya upravleny'ya tovarnym assortym'entom [Categorical management as a modern marketing technology for product range management]. *Koncept – Concept*, 17, 36-40 [in Russian].
- O'Brien, J. (2015). *Category Management in Purchasing. A Strategic Approach to Maximize Business Profitability*. Wyd-wo McGraw-Hill Contemporary [in English].
- Popovichenko, I. (2014). Analiz vozmozhnostej vnedreniya kategorijnogo menedzhmenta v deyatel'nost' proizvodstvenno-torgovyh predpriyatij [Analysis of the possibilities of introducing categorical management in the activities of production and trading enterprises]. *Evropejs'kij vektor ekonomichnogo rozvitku – European vector of economic development*, 2 (17), 185-192 [in Russian].
- Popovichenko, I. V. (2018). Problemy ukrainskogo kategorijnogo menedzhmenta opredelyayutsya sostoyaniem otechestvennoj ekonomiki [The problems of Ukrainian categorical management are determined by the state of the domestic economy]. *Logistika problemy i resheniya – Logistics: problems and solutions*, 2 (75), 34-38 [in Russian].
- Sysoeva, S. V. (2015). Kategorijnyj menedzhment. Kurs upravleny'ya assortym'entom v rozny'ce [Categorical management. Retail assortment management course]. SPb.: Wyd-wo Py'ter [in Russian].
- Snegy'reva V. (2007). Rozny'chnyj magazy'n. Upravleny'e assorty'mentom po Tovarnym kategoriy'am [Retail store. Assortment management by product categories]. SPb.: Wyd-wo Py'te [in Russian].

СТРАТІЙЧУК Вікторія,
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: viktoria.1216@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9754-5028>

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ОБОРОТНИМИ АКТИВАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Ідентифіковано ключові поняття "управління оборотними активами" та "стратегічне управління", що стало основою запропонованої дефініції "стратегічне управління оборотними активами". Визначено особливості стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі, обґрунтовано стратегічну мету, систему завдань та функцій цього управління. Враховуючи стратегічний вектор, удосконалено існуючі підходи до визначення етапів управління оборотними активами, запропоновано блок-схему стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі.

Ключові слова: управління оборотними активами, стратегічне управління, стратегічний аналіз, стратегічна мета, стратегічне управління оборотними активами.

Стратійчук В. Стратегическое управление оборотными активами предприятий торговли. Идентифицированы ключевые понятия "управление оборотными активами" и "стратегическое управление", что стало основой предложенной дефиниции "стратегическое управление оборотными активами". Определены особенности стратегического управления оборотными активами предприятий торговли, обоснованы стратегическая цель, система заданий и функций этого управления. С учетом стратегического вектора усовершенствованы существующие подходы к определению этапов управления оборотными активами, предложена блок-схема стратегического управления оборотными активами предприятий торговли.

Ключевые слова: управление оборотными активами, стратегическое управление, стратегический анализ, стратегическая цель, стратегическое управление оборотными активами.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств торгівлі (ПТ) характеризуються інтенсивними змінами зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання, що створює потребу пошуку ефективних способів управління підприємством загалом та його окремими елементами. З огляду на специфіку господарської діяльності ПТ, основним елементом ресурсного потенціалу таких підприємств визначено оборотні активи (ОА), які забезпечують їх безперервну операційну діяльність та найбільшою мірою впливають на

результати функціонування підприємств торгівлі. Тому проблема удосконалення системи управління ОА наразі є однією з першочергових завдань вітчизняних ПТ та запорукою їх успішного функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління ОА відображена у наукових працях широкого кола вчених у сфері економіки та фінансів підприємства, що підкреслює науковий інтерес до цього питання. Особливу увагу слід приділити науковим розробкам: І. Хаустової [1], яка дослідила актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства та запропонувала методичний інструментарій їх вирішення; науковців А. Корбутяка та А. Цікала [2], що обґрунтували особливості управління оборотними активами підприємств як складової цілісної системи управління підприємством; Н. Лубкей та С. Крамарчука [3], які, доповнюючи думку попередніх вчених, виділили основні елементи системи управління оборотними активами. Дослідженням особливостей управління оборотними активами підприємств торгівлі присвячено наукові праці О. Близнюк, А. Сіфурової [4], які запропонували здійснювати управління оборотним капіталом підприємства торгівлі з позицій функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів; О. Бассової [5], що розробила методичні підходи до формування системи управління оборотним капіталом у сучасних умовах.

Проблему впровадження стратегічного управління на підприємстві в цілому та окремих його елементах відображено у працях сучасних науковців, зокрема К. Вергал [6] досліджував особливості впровадження стратегічного управління на великих інтегрованих підприємствах; М. Черкашина [7] запропонувала вужче застосування стратегічного управління, спрямувавши його на забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства як елемента загальної системи управління; А. Наливайко, О. Гребешкова [8] зосередили увагу на обґрунтуванні основних підходів до формування стратегії управління підприємствами з урахуванням сучасних умов постіндустріального періоду.

Результати аналізу економічної літератури свідчать, що досі управління оборотними активами ПТ зводилося винятково до поточного управління. Це пов'язано з визначеною в економічній науці особливістю оборотних активів повністю переносити свою вартість на товари, які реалізує підприємство протягом одного операційного циклу. Проте динамічність середовища функціонування ПТ на сучасному етапі розвитку спонукає їх до пошуку сучасних підходів управління ОА. Одним з найбільш розповсюджених та економічно обґрунтованих новітніх методів управління є стратегічне управління, інструменти якого надають можливість створювати взаємозв'язки між політикою управління оборотними активами та основними стратегічними цілями підприємства, що дає змогу подолати усталену традицію розгляду ОА лише в поточному періоді, здійснювати довгострокове планування та управління ними.

Метою статті є обґрунтування особливостей та основних елементів системи стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі.

Матеріали та методи. Під час дослідження використано фундаментальні положення теорії фінансового менеджменту у сфері управління ОА, наукові розробки вітчизняних та іноземних вчених, присвячені особливостям та принципам стратегічного управління, стратегічного планування та контролінгу.

Для вдосконалення та теоретичного обґрунтування понятійного апарату застосовано загальнонаукові методи абстрагування, аналізу та синтезу; з метою вдосконалення окремих елементів системи управління оборотними активами – методи індукції і дедукції, логічного та порівняльного аналізу; для наочного відображення окремих результатів дослідження – графічний метод, для формулювання висновків – метод узагальнення.

Результати дослідження. Змістовний розгляд особливостей управління оборотними активами ПТ з урахуванням фундаментальних положень теорії стратегічного управління, передусім, потребує визначення сутності самого поняття "стратегічне управління оборотними активами". В сучасній економічній літературі ця дефініція не виокремлюється, зважаючи на відсутність стратегічного вектору в системі управління ОА підприємств торгівлі. З метою визначення цього терміна здійснено компаративний аналіз існуючих в економічному науковому просторі понять "управління оборотними активами" (УОА), в результаті якого виділено такі його ключові характеристики та функції:

- складова цілісної системи управління підприємством [2, с. 3];
- система принципів та методів розробки, реалізації управлінських рішень [9];
- управління, що спрямоване на забезпечення умов оптимізації процесу оборотності оборотних активів [9];
- складний та багатоаспектний процес формування та фінансування оборотних активів [10, с. 223];
- управління, що здійснюється з метою забезпечення безперервності та ефективності поточної діяльності підприємства [11, с. 186].

Важливим елементом поняття "стратегічне управління оборотними активами" є стратегічний аспект, дослідження сутності якого дасть змогу перенести визначальні особливості стратегічного управління на процес УОА. За результатами аналізу наукових праць сфери стратегічного управління виділено такі головні ознаки та функції стратегічного управління:

- діяльність підприємства, пов'язана з підтримкою взаємовідносин підприємства із зовнішнім середовищем [12, с. 143];
- встановлення довгострокових цілей та завдань підприємства [13, с. 60];
- управління, що здійснюється з метою ефективного функціонування підприємства у майбутньому [14, с. 34].

- розробка програми дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей [15, с. 18];
- ефективне розміщення економічних ресурсів для підтримки політики та програми розвитку підприємства [16, с. 42];

Крім ознак, виокремлених науковцями, це поняття доцільно також характеризувати як "складову загального процесу стратегічного управління підприємством", додавши ознаку "виділення стратегічних цілей, що формують синергетичний ефект в УОА" (рис. 1).

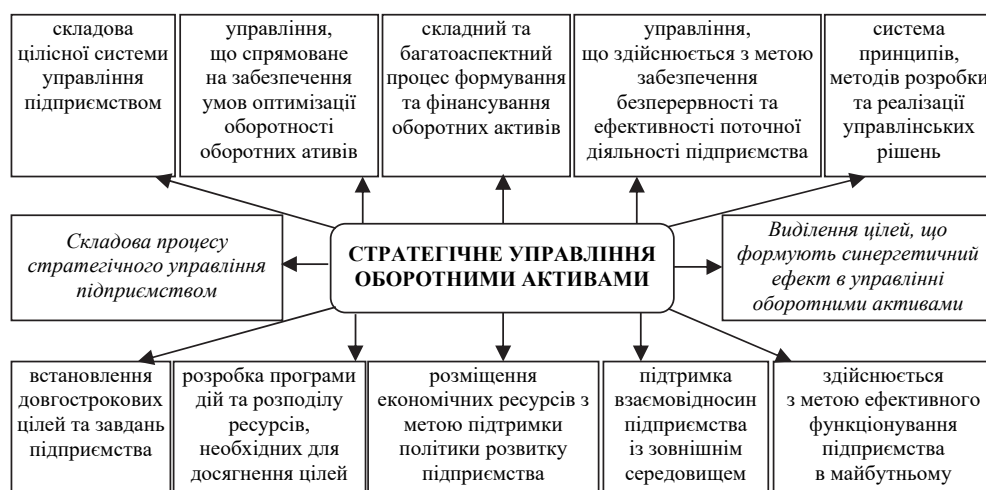


Рис. 1. Сутнісні характеристики поняття "стратегічне управління"

Джерело: доповнено автором за [2; 9–11; 12–16].

Таким чином, базуючись на інтеграції сутнісних характеристик дефініцій "управління оборотними активами" та "стратегічне управління", а також власних пропозицій, запропоновано трактувати стратегічне УОА як складову процесу стратегічного управління підприємством, що містить систему принципів, методів розробки та реалізації управлінських рішень щодо формування та використання оборотних активів у процесі досягнення поставлених стратегічних цілей з метою одержання синергетичного ефекту та ефективного функціонування в майбутньому.

Як і будь-яка інша галузь економіки, сфера торгівлі вирізняється специфікою своєї діяльності. В сучасній економічній літературі науковці виділяють певні особливості функціонування оборотних активів ПТ. Так, Н. Власова, В. Гросул та М. Чорна відзначають [17, с. 22]:

- відсутність виробничої стадії у процесі функціонування ОА, що забезпечує прискорення швидкості їх обертання;
- загальний обсяг, менший за сумою та більший за часткою у загальному обсягу оборотних активів ПТ порівняно з підприємствами інших галузей;
 - високий рівень гнучкості товарних запасів;
 - високий рівень комерційного ризику, пов'язаного з великою кількістю контрагентів.

Науковці Т. Андросова та О. Ляшенко серед специфічних ознак підприємств торгівлі виділяють таку, що стосується функціонування їх ОА [18, с. 28]: виникнення проміжку часу між надходженнями товарів та їх реалізацією створює необхідність додаткової потреби в ОА, що зменшує рівень фінансової стійкості ПТ.

З огляду на це, виділимо особливості стратегічного УОА підприємств торгівлі:

- загальний обсяг ОА є головним стратегічним фінансовим ресурсом ПТ;
- за умови дотримання визначених термінів інкасації дебіторська заборгованість забезпечує стратегічні фінансові потреби ПТ;
- високий рівень залежності операційної діяльності ПТ від кон'юнктури ринку посилює ступінь впливу зовнішніх умов на стратегічне управління ОА;
- трансформація виробничого циклу в логістичний процес на ПТ забезпечує прискорення оборотності ОА, що сприятиме пришвидшенню досягнення стратегічних цілей;
- досягнення стратегічних цільових показників функціонування ОА підприємств торгівлі забезпечується передусім завдяки високому рівню гнучкості, оптимальному обсягу та складу товарних запасів підприємств торгівлі.

Виділення зазначених особливостей доводить доцільність застосування стратегічного управління з метою вдосконалення управління ОА підприємств торгівлі.

Важливим елементом системи стратегічного УОА є формулювання головної мети цього процесу, яка буде підпорядковувати усі другорядні цілі управління. Оскільки в економічній літературі автори не виділяють сутність поняття "стратегічне управління оборотними активами", тому трактування мети цього процесу теж відсутнє.

У сучасній економічній науці вчені схиляються до визначення стратегічної мети як виділення місії, ключових цілей та стратегій, а також формування та впровадження в дію системи планів як інструментів досягнення стратегічних цілей з метою вдосконалення підприємства, що є основою конкурентоспроможного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі [8; 13; 15]. Наведене визначення видається цілком слушним, адже воно поєднує всі необхідні аспекти стратегічної мети: планування, цільовий характер та перспективне бачення. Проте виділені характеристики стратегічної мети є загальними та не містять конкретної цілі УОА. З метою визначення ключової цілі у таблиці наведено основні цілі УОА, виділені сучасними науковцями.

З усієї сукупності виділених науковцями цілей головною інтегруючою складовою виступає приріст ринкової вартості підприємства, що є основною метою загальної стратегії управління практично кожного підприємства. Проте досліджуваний об'єкт управління потребує поста-

новки ряду цілей, досягнення яких забезпечується лише функціонуванням ОА, що позитивно відображається на загальній стратегічній меті підприємства. Такими цілями є оптимізація загального обсягу і структури ОА та підвищення ефективності їх використання, адже дійове функціонування ОА, що забезпечується певним обсягом та складом ОА, сприятиме підвищенню економічного потенціалу підприємства та приросту його ринкової вартості у перспективі.

Таблиця

Основні цілі управління оборотними активами

Ціль	Т. Фурса [11, с. 186]	А. Мазаракі, Л. Лігоненко, Н. Ушакова [19, с. 528]	Н. Власова, О. Михайлова [20, с. 2070]	Н. Окселенко [21]	А. Давидов [22, с. 188]
Максимізація прибутку підприємства	+		+	+	+
Забезпечення фінансової стійкості підприємства	+				
Забезпечення інвестиційної привабливості підприємства	+				
Забезпечення достатності розміру оборотних активів, що покриває потреби підприємства в різних елементах ОА		+	+		
Забезпечення ліквідності та платоспроможності		+	+		
Забезпечення оптимальної швидкості обороту		+	+		
Підвищення рентабельності ОА					+
Забезпечення безперервності операційного процесу				+	
Підвищення ефективності використання ОА				+	
Ефективне фінансове становище підприємства на ринку				+	
Постійний контроль за розміром ОА				+	
Приріст ринкової вартості підприємства					+
Зниження вартості формування ОА		+			

Джерело: узагальнено автором на основі [11; 19–22].

Таким чином, спираючись на результати аналізу поняття стратегічної мети та основних цілей УОА ПТ, мету стратегічного управління оборотними активами можна сформулювати як *"забезпечення зростання ринкової вартості підприємства торгівлі шляхом формування та реалізації стратегії підвищення ефективності використання оборотних активів та оптимізації їх загального обсягу і структури"*.

Досягнення поставленої мети стратегічного УОА неможливе без формування системи завдань, які необхідно реалізувати. У працях сучасних науковців існує велика кількість таких систем (рис. 2), із усієї сукупності яких виділено системи завдань, які, крім поточного, відображають також стратегічний вектор здійснення управління.



Рис. 2. Основні завдання управління оборотними активами підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі [9; 17; 19; 23; 24].

Виділені науковцями завдання доречно доповнити ще кількома, зокрема запропоновано додати завдання стратегічного фінансового аналізу ОА. Питання щодо проблематики стратегічного фінансового аналізу в сучасній економічній науці досліджено у працях таких науковців, як Г. Блакита, І. Бланк, Л. Давидова, Т. Ковальчук, А. Ситник та ін. Більшість науковців трактують цей процес як дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на ефективність та результативність фінансової діяльності підприємства для виявлення перспективних можливостей розвитку підприємства [25–27]. Проте дефініції цього поняття кожного з авторів дещо відрізняються залежно від об'єкта аналізу.

Зокрема, Г. Блакита пропонує виділяти три основні напрямки стратегічного фінансового аналізу, а саме: фінансові ресурси підприємства, його фінансова структура та наявні компетенції підприємства щодо реалізації фінансової діяльності [25]. І. Бланк виділяє такі ключові об'єкти стратегічного фінансового аналізу, як фінансовий потенціал, ефективність використання та розподілу фінансових ресурсів, фінансова безпека підприємства і якість управління фінансовою безпекою [26, с. 119–120]. Доповнюючи думки попередніх науковців, А. Ситник пропонує визначати такі пріоритетні об'єкти стратегічного фінансового аналізу: фінансові ресурси, активи підприємства, його фінансову збалансованість, управління бізнес-процесами та потенціал фінансового управління [27].

Результати компаративного аналізу економічної літератури стосовно сутності та об'єктів здійснення стратегічного фінансового аналізу показали, що у складі його об'єктів присутні ОА, проте як окремий об'єкт цей вид ресурсів підприємства науковцями не виділяється. Тобто, виокремивши його в системі завдань стратегічного УОА підприємства, можливо проводити дослідження впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування ОА, визначати їх вплив на поточну та перспективну діяльність підприємства, що ще раз підкреслює особливість здійснення цього управління у стратегічному ракурсі.

Формування системи завдань стратегічного УОА передусім спирається на поставлену головну мету здійснення управління. Зважаючи на це, доречно визначити вплив ОА на досягнення стратегічної мети процесу управління. В сучасному економічному науковому просторі більшість науковців важливе місце під час оцінки ринкової вартості підприємства відводять саме активам у цілому та ОА зокрема, що ще раз доводить необхідність виділення цього завдання [28]. Запропонована система завдань стратегічного УОА представлена на *рис. 3*.

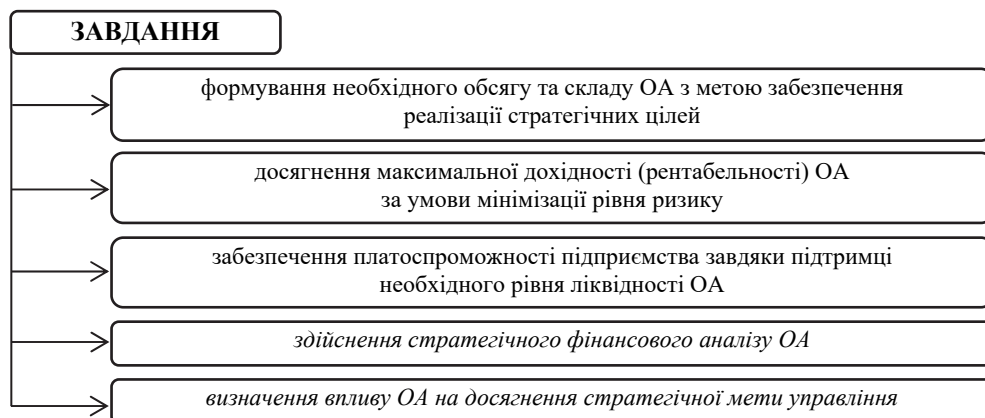


Рис. 3. Система завдань стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі

Джерело: доповнено автором за [9; 17; 19; 23–28].

Крім виділених елементів, система стратегічного управління повинна містити також функціональну складову. Виділення системи функцій у процесі проведення стратегічного управління надасть можливість розширити її, враховуючи характер впливу на об'єкт у процесі управління.

Як і управління кожним іншим об'єктом, стратегічне УОА ґрунтується на універсальних функціях управління: планування, організації, мотивації, координації та контролю, виділених А. Файолем [29]. Класичний перелік функцій управління доповнили американські науковці М. Альберт, М. Мескон та Ф. Хедоурі, які запропонували виділити також функції комунікації і прийняття рішень. Сучасні автори

розширили перелік функцій управління, зокрема А. Корбутяк, А. Цікал виділили також функції стабілізації та аналізу [2, с. 4]. Л. Соляник, крім зазначених, пропонує визначати ще і функцію прогнозування [30, с. 70].

Крім загальних функцій у процесі здійснення стратегічного УОА, доцільно також виділити групу специфічних функцій, що спираються на особливості здійснення саме стратегічного УОА підприємств торгівлі [31, с. 31; 32, с. 85] (рис. 4).



Рис. 4. Функції стратегічного управління оборотними активами підприємств торгівлі

Джерело: доповнено автором за [2, 29–32].

Результатом визначення сутності поняття "стратегічне управління оборотними активами" стало твердження, що найкраще це поняття розглядати з точки зору процесного підходу. Зважаючи на відсутність в економічній літературі досліджень щодо стратегічного УОА, цей процес будуватиметься поетапно з урахуванням особливостей стратегічного управління. За результатами аналізу основних етапів УОА, виділених у сучасній економічній літературі, та особливостей стратегічного управління виокремлено чотири основних блоки досліджуваного процесу: підготовчий, аналітично-розрахунковий, реалізації стратегії та контрольний (рис. 5).

Підготовчий етап стратегічного управління ОА містить ретроспективний аналіз ОА, що відзначають більшість сучасних науковців. Проте, крім аналізу ОА попереднього періоду, поділяючи думку Н. Власової [17, с. 58], доцільно також виокремлювати фактори, що спричинили зміну стану та ефективності використання ОА у попередньому періоді, поділивши їх на зовнішні та внутрішні. Важливим елементом початкового етапу стратегічного УОА є визначення головної

мети та другорядних цілей здійснення стратегічного управління. Удосконаливши думку Н. Власової [17, с. 58] щодо формування ієрархії (дерева) цілей, запропоновано побудувати "карту стратегічних цільових показників", що дасть змогу враховувати не лише вертикальні, а й горизонтальні взаємозв'язки в процесі реалізації поставлених цілей.

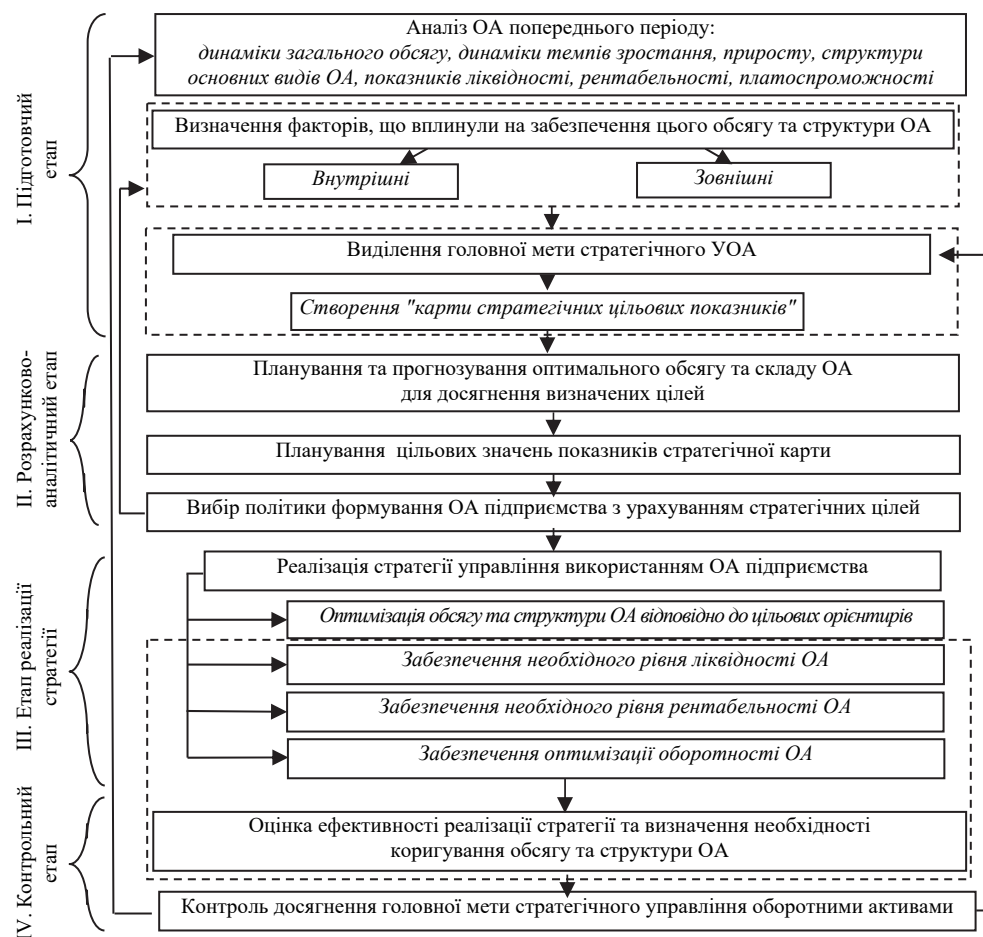


Рис. 5. Блок-схема процесу стратегічного управління оборотними активами підприємства торгівлі

Джерело: сформовано автором.

Аналітично-розрахунковий етап включає планування та прогнозування оптимального обсягу, вибір політики формування ОА підприємства з урахуванням стратегічних цілей. Ці етапи виділяють також науковці С. Сусліков, Л. Жмінська [33, с. 122], Н. Власова [17, с. 58] та ін., проте краще підпорядкувати їх поставленим стратегічним цілям. Також доцільно включити до цього етапу планування цільових значень показників стратегічної карти, адже кількісне вираження поставлених цілей дасть змогу визначити ступінь їх досягнення у перспективі у кількісному вимірі.

Етап реалізації стратегії управління використанням ОА включає безпосередній процес досягнення запланованих у попередньому етапі показників: оптимального обсягу та структури ОА відповідно до цільових орієнтирів, необхідного рівня ліквідності, рентабельності та оптимізації рівня оборотності ОА, які забезпечать досягнення поставлених стратегічних цілей та головної мети стратегічного УОА [17; 30].

Контрольний етап процесу стратегічного УОА ПТ містить оцінку ефективності реалізації стратегії [30, с. 69], яку доречно доповнити визначенням необхідності коригування обсягу та структури оборотних активів у перспективі, що сприятиме підвищенню ефективності реалізації стратегії у майбутньому. Останнім етапом цього процесу науковці С. Сусліков, Л. Жмілька [33, с. 122] виділяють контроль стану оборотних активів. Удосконаливши цей етап, запропоновано здійснювати контроль за досягненням головної мети стратегічного УОА, що базується на фундаментальній особливості стратегічного управління – визначення ступеня досягнення запланованих результатів.

Висновки. Управління оборотними активами є одним з ключових елементів менеджменту підприємства. Відсутність виробничого циклу на підприємствах торгівлі значно зменшує широке коло існуючих можливостей удосконалення управління їх ОА. В сучасних умовах мінливості зовнішнього та внутрішнього середовищ господарювання найбільш оптимальним інструментом удосконалення системи УОА підприємств торгівлі є застосування інструментів стратегічного управління.

Основні складові системи стратегічного УОА містять ключові системоутворюючі елементи традиційних систем УОА у поточному періоді, які переплітаються з принципами та інструментами стратегічного управління. Визначені елементи системи та їх взаємозв'язки дадуть змогу надати процесу УОА довгострокового характеру, забезпечити реалізацію управління з урахуванням умов функціонування, а також зорієнтувати УОА на досягнення ключових стратегічних цілей підприємства, спрямованих на підвищення економічного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаустова І. Є. Актуальні проблеми управління оборотними активами підприємства. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"*. 2018. № 19 (1295). С. 64-67.
2. Корбутяк А. Г., Цікал А. С. Особливості управління оборотними активами підприємства. *Науковий огляд*. 2016. Т.9(30). С. 1-9.
3. Лубкей Н. П., Крамарчук С. П. Система управління оборотними активами підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 86-91.
4. Близнюк О., Сіфурова А. Управління оборотним капіталом підприємств торгівлі з позиції функціонально-відтворювального та структурно-класифікаційного підходів. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 29 №1. С. 68-77.
5. Басова О. О. Управління оборотним капіталом торговельних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 49-54.

6. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. № 3. С. 33-40.
7. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 355-361.
8. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці: монографія; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. Київ: КНЕУ. 2017. 418 с.
9. Бланк И. А. Управление оборотным капиталом: учеб. курс. М.: Перспектива, 2008. 356 с.
10. Бланк И. А. Управление активами. Библиотека финансового менеджера. Вып. 6. Киев: Ника-Центр, 2000. 720 с.
11. Фурса Т. П. Концептуальні засади управління оборотними активами підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2014. Т. 19, Вип. 1(2). С. 184-187.
12. Ansoff H. Strategic Management. London: Macmillan Academic and Professional LTD, 1990. 519 p.
13. Сельський А. Концепція стратегічного управління в управлінській діяльності. *Вісник Національної академії державного управління*. 2012. № 1. С. 57-65.
14. Сельський А. Передумови виникнення та зміст стратегічного управління. *Вісник Національної академії державного управління*. 2011. № 4. С. 32-39.
15. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.
16. Schendel D. E., Hatten K. J. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings, 1972. 365 p.
17. Власова Н. О. та ін. Управління оборотними активами на підприємствах роздрібної торгівлі: монографія. Харків: ХДУХТ, 2014. 258 с.
18. Андросова Т. В., Ляшенко О. Ю. Особливості функціонування підприємств торгівлі в сучасному конкурентному середовищі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 2. С. 26-30.
19. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О., Ушакова Н. М. Економіка торговельного підприємства: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ: Хрещатик, 1999. 798 с.
20. Власова Н. О., Михайлова О. В. Цілі та зміст політики формування оборотних активів торговельного підприємства. *Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр.* Вип. 256. Т. 8. Дніпропетровськ, 2009. С. 2068-2074.
21. Окселекно Н. О. Організація управління оборотними активами сільськогосподарського підприємства. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES. URL: <https://www.sworld.com.ua/konfer30/213.pdf>.
22. Давидов О. І. Зростання вартості підприємства як цільовий критерій управління. *Економіка та управління підприємствами*. 2014. № 9(159). С. 186-195.
23. Донін Є. О. Політика управління оборотними активами сучасного підприємства. *Фінанси, облік, банки*. 2017. № 1 (22). С. 231-240.
24. Гридчина О. С. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. *Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль*. 2009. № 10. С. 25-34.

25. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. 244 с.
26. Бланк И. А. Финансовая стратегия предприятия. Киев: Ника-Центр Эльга, 2004. 711 с.
27. Ситник Г. В. Стратегический финансовый анализ как исходный этап стратегического финансового планирования. *Сборник научных трудов SWorld*. 2011. Т. 21. С. 60-67.
28. Костирко Р. О., Тертична Н. В., Шевчук В. О. Комплексна оцінка вартості підприємства: монографія; за заг. ред. М.Г. Чумаченка. 2-ге вид. перероб. і доп. Харьков: Фактор, 2008. 278 с.
29. Fayol H. *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunodet Pinat, 1917. 174 p.
30. Соляник Л. Г. Організаційно-економічний механізм управління оборотними активами та джерелами їх фінансування. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2005. № 4. С. 67-73.
31. Слободян Н. Г. Стратегічний аналіз як функція стратегічного управління. Управління сучасним підприємством: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25-26 квіт. 2013 р. Київ: НУХТ, 2013. С. 31-32.
32. Райковська І. Т. Стратегічний аналіз в системі довгострокового управління підприємством. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2017. № 1-2. С. 84-92.
33. Сусліков С. В., Жмінська Л. А. Методологічні основи управління оборотними коштами підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 9. Ч. 6. С. 121-124.

Стаття надійшла до редакції 26.07.2019.

Stratiichuk V. Strategic management of current assets of trade enterprises.

Background. *Modern conditions of intensive changes in the economic environment of domestic trade enterprises, the main financial resource of which are current assets, require to search the ways to improve the system of management of current assets. Strategic management is one of the modern and the most effective management tools, but its application to working assets has not been sufficiently researched.*

The aim of the article is to substantiate the features and key elements of the system of strategic management of current assets of trade enterprises.

Materials and methods. *In the process of the research there were applied general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis, induction and deduction, logical and comparative analysis, graphical and generalization methods.*

Results. *On the basis of integration of key characteristics, goals, tasks and functions of management of current assets with the peculiarities of strategic management the essence of the concept "strategic management of current assets" and its purpose is determined. The systems of tasks and functions of strategic management of current assets are proposed, a block diagram of the process of strategic management of current assets of trade enterprises is constructed.*

Conclusion. *The use of strategic management of current assets will allow this process to get a long-term nature. This is also ensure that the conditions of the functioning of current assets will take part in the process of its management and will mutually reconcile the main tasks and stages of the strategy of management of current assets with the strategic objectives of the trade enterprises.*

Keywords: current assets management, strategic management, strategic analysis, strategic goal, strategic management of current assets.

REFERENCES

1. Haustova, I. Je. (2018). Aktual'ni problemy upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Actual problems of managing current assets of the enterprise]. *Visnyk Nacional'nogo tehnicznego universytetu "Harkivs'kyj politehnicznyj instytut" – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"*, 19 (1295), 64-67 [in Ukrainian].
2. Korbutjak, A. G., & Cikal, A. S. (2016). Osoblyvosti upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Features of management of current assets of the enterprise]. *Naukovyj ogljad – Scientific review*. (Vol. 9(30),1-9 [in Ukrainian].
3. Lubkej, N. P., & Kramarchuk S. P. (2018). Systema upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [The system of management of current assets of the enterprise]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Is. 22, 86-91 [in Ukrainian].
4. Blyznjuk, O., & Sifurova, A. (2019). Upravlinnja oborotnym kapitalom pidpryjemstv torgovli z pozycji' funkcional'no-vidtvorjuval'nogo ta strukturno-klasifikacijnogo pidhodiv [Management of working capital of trade enterprises from the point of view of functional-reproductive and structural-classification approaches]. *Ekonomichnyj analiz – Ekonomichnyj analiz*. (Vol. 29), 1, 68-77 [in Ukrainian].
5. Bassova, O. O. (2018). Upravlinnja oborotnym kapitalom torgovel'nyh pidpryjemstv [Working capital management of trading companies]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, 49-54 [in Ukrainian].
6. Vergal, K. Ju. (2018). Teoretychni aspekty strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvom v umovah integracii' [Theoretical aspects of strategic enterprise management in terms of integration]. *Naukovyj visnyk Poltavs'kogo universytetu ekonomiky i torgovli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 3, 33-40 [in Ukrainian].
7. Cherkashyna, M. V. (2018). Strategichne upravlinnja procesom zabezpechennja efektyvnosti komercijnoi' dijal'nosti pidpryjemstva [Strategic management of the process of ensuring the efficiency of commercial activity of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 62, 355-361 [in Ukrainian].
8. *Strategija pidpryjemstva u postindustrial'nij ekonomici [Enterprise strategy in post-industrial economy]*. (2017). A. P. Nalyvajka, O. M. Grebeshkovoi' (Eds.). Kyi'v: KNEU [in Ukrainian].
9. Blank, I. A. (2008). *Upravlenie oborotnym kapitalom [Working capital management]*. Moscow: Perspektiva [in Russian].
10. Blank, I. A. (2000). *Upravlenie aktivami. Biblioteka finansovogo menedzhera [Assets Management. Financial manager library]*. Is. 6. Kyiv: Nika-Centr.
11. Fursa, T. P. (2014). Konceptual'ni zasady upravlinnja oborotnymy aktyvamy pidpryjemstva [Conceptual principles of managing current assets of the enterprise]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Economy*. (Vol. 19). Is. 1(2), 184-187 [in Ukrainian].
12. Ansoff, H. (1990). *Strategic Management*. London: Macmillan Academic and Professional LTD [in English].
13. Sel's'kyj, A. (2012). Konceptcija strategichnogo upravlinnja v upravlins'kij dijal'nosti [Concept of strategic management in management activities]. *Visnyk Nacional'noi' akademii' derzhavnogo upravlinnja – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, 1, 57-65 [in Ukrainian].
14. Sel's'kyj, A. (2011). Peredumovy vynyknennja ta zmist strategichnogo upravlinnja [Background and content of strategic management]. *Visnyk Nacional'noi' akademii' derzhavnogo upravlinnja – Bulletin of the National Academy of Public Administration*, 4, 32-39 [in Ukrainian].

15. Miklovdá, V. P., Britchenko, I. G., Kubinij, N. Ju., & Didovych Ju. O. (2013). *Efektivnist' strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy i'h vyrishennja* [The effectiveness of strategic enterprise management: current problems and prospects for their solution]. Poltava: PUET [in Ukrainian].
16. Schendel, D. E., Hatten, K. J. (1972). Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline: Academy of Management Proceedings [in English].
17. Vlasova, N. O. ta in. (2014). *Upravlinnja oborotnymi aktyvamy na pidpryjemstvah rozdrubnoi' torhivli* [Management of current assets at retail enterprises]. Harkiv: HDUHT [in Ukrainian].
18. Androsova, T. V., & Ljashenko, O. Ju. (2011). Osoblyvosti funkcionuvannja pidpryjemstv torhivli v suchasnomu konkurentnomu seredovyshhi [Features of functioning of trade enterprises in the modern competitive environment]. *Ekonomichna strategija i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta poslug – Economic strategy and prospects for development of sphere of trade and services*. Is. 2, 26-30 [in Ukrainian].
19. Mazaraki, A. A., Ligonenko, L. O., & Ushakova, N. M. (1999). *Ekonomika torhovel'nogo pidpryjemstva* [Economy of trading enterprise]. Kyi'v: Hreshhatyk [in Ukrainian].
20. Vlasova, N. O., Myhajlova, O. V. (2009). Cili ta zmist polityky formuvannja oborotnyh aktyviv torhovel'nogo pidpryjemstva [Aims and content of the policy of formation of current assets of a trading company]. *Ekonomika: problemy teorii' ta praktyky – Economics: problems of theory and practice: zb. nauk. pr.* Is. 256. (Vol. 8), (pp. 2068-2074). Dnipropetrovs'k [in Ukrainian].
21. Okselenko, N. O. Organizacija upravlinnja oborotnymi aktyvamy sil's'kogospodars'kogo pidpryjemstva. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES [Organization of management of current assets of agricultural enterprise. MODERN DIRECTIONS OF THEORETICAL AND APPLIED RESEARCHES]. Retrieved from <https://www.sworld.com.ua/konfer30/213.pdf> [in Ukrainian].
22. Davydov, O. I. (2014). Zrostannja vartosti pidpryjemstva jak cil'ovyj kryterij upravlinnja [Increase in enterprise value as a target management criterion]. *Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy – Business Economics and Management*, 9(159), 186-195 [in Ukrainian].
23. Donin, Je. O. (2017). Polityka upravlinnja oborotnymi aktyvamy suchasnogo pidpryjemstva [The policy of management of current assets of a modern enterprise]. *Finansy, oblik, banky – Finance, accounting, banks*, 1 (22), 231-240 [in Ukrainian].
24. Grydychyna, O. S. (2009). Metodychni zasady planuvannja potreby v oborotnomu kapitali pidpryjemstva u rynkovyh umovah [Methodical principles of planning the need for working capital of the enterprise in market conditions]. *Ekonomika i rynek: oblik, analiz, kontrol' – Economy and market: accounting, analysis, control*. 10, 25-34 [in Ukrainian].
25. Blakytá, G. V. (2010). *Finansova strategija torhovel'nyh pidpryjemstv: metodologichni ta prykladni aspekty* [Financial strategy of trading enterprises: methodological and applied aspects]. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
26. Blank, I. A. (2004). *Finansovaja strategija predprijatija* [The financial strategy of the enterprise]. Kiev: Nika-Centr Jel'ga [in Russian].
27. Sitnik, G. V. (2011). Strategicheskij finansovyj analiz kak ishodnyj jetap strategicheskogo finansovogo planirovanija [Strategic financial analysis as the initial stage of strategic financial planning]. *Sbornik nauchnyh trudov SWorld – Collection of scientific papers SWorld*. (Vol. 21), (pp. 60-67) [in Russian].
28. Kostyrko, R. O., Tertychna, N. V., & Shevchuk, V. O. (2008). *Kompleksna ocinka vartosti pidpryjemstva* [Comprehensive valuation of the enterprise]. M.G. Chumachenko (Ed.). (2nd ed., rev.). Har'kov: Faktor [in Ukrainian].
29. Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et generale*. Paris: Dunodet Pinat.

30. Soljanyk, L. G. (2005). Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm upravlinnja obrotynymy aktyvamy ta dzherelamy i'h finansuvannja [Organizational and economic mechanism of management of current assets and sources of its financing]. *Ekonomichnyj visnyk Nacional'nogo girnychogo universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4, 67-73 [in Ukrainian].
31. Slobodjan, N. G. (2013). Strategichnyj analiz jak funkcija strategichnogo upravlinnja [Strategic analysis as a function of strategic management. Management of a modern enterprise]: materials of the IX International scientific and practical conference. (pp. 31-32). Kyiv: NUHT [in Ukrainian].
32. Rajkovs'ka, I. T. (2017). Strategichnyj analiz v systemi dovgostrokovogo upravlinnja pidpryjemstvom [Strategic analysis in the system of long-term enterprise management]. *Naukovyy visnyk Nacional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 1-2, 84-92 [in Ukrainian].
33. Suslikov, S. V., & Zhmin'ka, L. A. (2014). Metodologichni osnovy upravlinnja obrotynymy koshtamy pidpryjemstva [Methodological bases of management of working capital of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*. Is. 9. P. 6. (pp. 121-124) [in Ukrainian].

УДК 334.7:336.76

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)07)

КРОШКА Андрій,

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: andrii.kroshka2018@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-2357>

НЕФІНАНСОВІ КОРПОРАЦІЇ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Розглянуто сутність функціонування нефінансових корпорацій на фондовому ринку. Визначено сучасні тенденції діяльності вітчизняних підприємств нефінансового сектора на внутрішніх та зовнішніх фінансових ринках. Обґрунтовано основні переваги діяльності на фондовому ринку для корпорацій та ефект від фінансового інвестування на основну діяльність підприємства. Описані вектори подальшого розвитку діяльності нефінансових корпорацій на вітчизняному й іноземних фондових ринках.

Ключові слова: фондовий ринок, фондова біржа, нефінансові корпорації, цінні папери, акції, облігації, активи, капітал, інвестиційний портфель, дохідність, хеджування, індекс, диверсифікація.

© Крошка А., 2019

30. Soljanyk, L. G. (2005). Organizacijno-ekonomichnyj mehanizm upravlinnja obrotynymy aktyvamy ta dzherelamy i'h finansuvannja [Organizational and economic mechanism of management of current assets and sources of its financing]. *Ekonomichnyj visnyk Nacional'nogo girnychogo universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University*, 4, 67-73 [in Ukrainian].
31. Slobodjan, N. G. (2013). Strategichnyj analiz jak funkcija strategichnogo upravlinnja [Strategic analysis as a function of strategic management. Management of a modern enterprise]: materials of the IX International scientific and practical conference. (pp. 31-32). Kyiv: NUHT [in Ukrainian].
32. Rajkovs'ka, I. T. (2017). Strategichnyj analiz v systemi dovgostrokovogo upravlinnja pidpryjemstvom [Strategic analysis in the system of long-term enterprise management]. *Naukovyy visnyk Nacional'noi akademii statystyky, obliku ta audytu – Scientific Bulletin of the National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*, 1-2, 84-92 [in Ukrainian].
33. Suslikov, S. V., & Zhmin'ka, L. A. (2014). Metodologichni osnovy upravlinnja obrotynymy koshtamy pidpryjemstva [Methodological bases of management of working capital of the enterprise]. *Naukovyy visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences*. Is. 9. P. 6. (pp. 121-124) [in Ukrainian].

УДК 334.7:336.76

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(127\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(127)07)

КРОШКА Андрій,

аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: andrii.kroshka2018@knute.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6104-2357>

НЕФІНАНСОВІ КОРПОРАЦІЇ НА ФОНДОВОМУ РИНКУ

Розглянуто сутність функціонування нефінансових корпорацій на фондовому ринку. Визначено сучасні тенденції діяльності вітчизняних підприємств нефінансового сектора на внутрішніх та зовнішніх фінансових ринках. Обґрунтовано основні переваги діяльності на фондовому ринку для корпорацій та ефект від фінансового інвестування на основну діяльність підприємства. Описані вектори подальшого розвитку діяльності нефінансових корпорацій на вітчизняному й іноземних фондових ринках.

Ключові слова: фондовий ринок, фондова біржа, нефінансові корпорації, цінні папери, акції, облігації, активи, капітал, інвестиційний портфель, дохідність, хеджування, індекс, диверсифікація.

© Крошка А., 2019

Крошкa А. Нефинансовые корпорации на фондовом рынке. Рассмотрена суть функционирования нефинансовых корпораций на фондовом рынке. Определены современные тенденции деятельности отечественных предприятий нефинансового сектора на внутренних и внешних финансовых рынках. Обоснованы основные преимущества деятельности на фондовом рынке для корпораций и эффект от финансового инвестирования на основную деятельность предприятия. Описаны векторы дальнейшего развития деятельности нефинансовых корпораций на отечественном и зарубежных фондовых рынках.

Ключевые слова: фондовый рынок, фондовая биржа, нефинансовые корпорации, ценные бумаги, акции, облигации, активы, капитал, инвестиционный портфель, доходность, хеджирование, индекс, диверсификация.

Постановка проблеми. У системі інтенсивної кооперації зі світовим ринком, зі збільшенням масштабів економічних зв'язків між структурними елементами світової економіки та в умовах курсу на нівелювання законодавчих, технологічних і економічних бар'єрів між розвиненими державами світу Україні як серйозному гравцю на світовій арені слід долучатись до глобалізаційних процесів у сфері економіки та фінансів. Держава має надавати безперешкодний доступ своїм господарюючим суб'єктам на світовий ринок, а вітчизняні підприємства, визнаючи надвисоку цінність відкритої політики держави, здійснювати активну інтеграцію у світові економічні процеси і будувати свою стратегію з розрахунком на повну доступність цієї інтеграції.

Ядром, в якому відбувається повна дифузія фінансових ресурсів різного походження, є *світові фінансові ринки*. Саме вони як один із найважливіших елементів фінансової інфраструктури світу забезпечують неперервне переливання капіталу від одних суб'єктів до інших. Циркуляція фінансових ресурсів по черзі живить як окремі корпорації і більш дрібних учасників, так і цілі сектори економіки окремих розвинених держав світу. У зв'язку зі значною кількістю учасників фінансових ринків, різноманітністю їх потреб та варіативністю діяльності на фінансових ринках сформувалась чітко налагоджена система фінансових інструментів та відносин, які можуть бути використані окремими господарюючими суб'єктами для формування різноманітних стратегій у цій сфері. Найбільш широке поле для реалізації своїх фінансових, страхових, спекулятивних та інвестиційних цілей надає *фондовий ринок*.

Проблеми діяльності нефінансових корпораций на фондовому ринку є доволі актуальними в рамках українського бізнес-середовища, адже фондовий ринок надає безліч необхідних опцій для фінансового менеджменту окремо взятих підприємств. З поправкою на можливість вільного доступу на фондовий ринок менеджмент компаній зможе вибудувати набагато міцніший і більш стійкий фінансовий каркас для основної діяльності підприємства. Завдяки високій варіативності маніпуляцій на фондовому ринку підприємства залежно від їх цілей і напрямків діяльності зможуть реалізовувати більшу кількість тактичних та стратегічних кроків. Функціонал, що надається фондовими ринками

різних країн, дасть змогу вітчизняним корпораціям покращити фінансову стійкість, ліквідність та рентабельність. Через участь на фондовому ринку корпорації матимуть додаткові, більш ефективні опції у сфері фінансового інвестування, спекуляцій, ризик-менеджменту, хеджування, накопичення фінансових ресурсів, диверсифікації основної діяльності та фінансового менеджменту в цілому.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідження за спорідненими темами виявили, що окреслена тематика не є поширеним напрямком серед вітчизняних науковців за останні 3–5 років і вони переважно охоплюють діяльність нефінансових корпорацій на фондовому ринку опосередковано. Але існує ряд праць, опублікованих раніше, що консолідують подібний предмет дослідження. Вагомий внесок у вивчення діяльності комерційних підприємств на фондовому ринку у форматі досліджень поняття "фінансові інвестиції" здійснили такі науковці, як І. Бланк, В. Ковальов, В. Король, С. Шишков, О. Кірієнко та ін. Більшість дослідників, що працювали над питанням фінансового інвестування, дають загальне уявлення про цей вид діяльності, його форми, методи та елементи.

У своїх дослідженнях В. Король обґрунтував необхідність участі торгових підприємств у діяльності на фінансових ринках, вказав на ряд проблем, які можуть бути вирішені завдяки здійсненню фінансових інвестицій. Автором запропоновано методи аналізу необхідності фінансових інвестицій і втрат від їх відсутності, формати фінансових портфелів залежно від цілей компаній та методики зіставлення прибутковості капіталу підприємства з дохідністю інструментів фінансового ринку [1].

С. Шишков обґрунтував теоретико-методологічні основи біржового механізму в умовах глобалізації [2, с. 3–5].

О. Кірієнко дослідив стан біржової торгівлі, зокрема розвиток товарних бірж в Україні, оцінивши вплив біржової торгівлі на діяльність підприємств реального сектора економіки [3, с. 11].

Дослідження можливих форматів діяльності українських нефінансових корпорацій на фондовому ринку поступово набуває розвитку, але через недооцінку цього виду діяльності у вітчизняному бізнес-середовищі наявний інформаційний матеріал є досить загальним і переважно описує теоретичні аспекти діяльності в рамках фінансових ринків України. Є великий потенціал подальших досліджень цієї теми, особливо з акцентом на практичну застосовність та вихід на фондові ринки інших держав.

Метою цієї статті є висвітлення основних світових тенденцій діяльності нефінансових корпорацій на фондовому ринку.

Матеріали та методи. Головним ресурсом аналітичної та графічної інформації для статті стали переважно електронні джерела, серед яких – вебсайти фондових бірж розвинених країн світу та аналітичні ресурси з фундаментальною та технічною аналітикою фінансових

інструментів. Також використано дослідження зазначених науковців. Основними методами наукових досліджень стали: аналіз, синтез, порівняння, статистичний аналіз, технічний та фундаментальний аналіз, факторний аналіз.

Результати дослідження. Беручи за приклад світовий досвід, можна з упевненістю стверджувати, що фондовий ринок кожної країни є чистим відображенням успішності, налагодженості та самодостатності економічного життя країни. Фондовий ринок України є досить недосконалою структурою – як технічно, так і організаційно. Торги мають надзвичайно низьку ліквідність; корпоративні емітенти цінних паперів не користуються попитом серед трейдерів та інвесторів; наявні великі українські підприємства з лістингом на зарубіжних фондових ринках з відмовою від подвійного лістингу; на ринку панує нищівна волатильність при повній відсутності ліквідності, що часто нівелює ризик-менеджмент. Обсяги торгів за червень 2019 р. становили 467 млн грн, 98 % яких мали місце в первинному розміщенні корпоративних облігацій. Усього за цей місяць здійснено 55 угод. За перше півріччя 2019 р. обсяг торгів не дійшов навіть до 1 млрд грн, а кількість угод становила 282 [4]. Порівняно з Українською біржею, на *LSE (London Stock Exchange)*, згідно з їх звітом за червень 2019 р, відбулось 18 млн угод. Загальний обсяг торгів становив 100.5 млрд фунтів стерлінгів [5]. Подібні цифри є поза будь-якою логікою порівняння, навіть не беручи до уваги наявність *NYSE, NASDAQ, AMEX, TSX, XETRA, BOVESPA* та інших розвинених ринків цінних паперів. Стає очевидним, що інфраструктура і можливості фондового ринку України є недостатніми для реалізації складних моделей інвестування, здійснення комплексних фінансових рішень та варіативного формування інвестиційних портфелів.

У зв'язку з відносною доступністю виходу українських підприємств нефінансового сектора на світові фондові ринки, можна розглянути можливі цілі діяльності на фондових ринках та переваги, що можуть отримати інвестори.

Першою перевагою і поштовхом до інвестиційної діяльності є *безпека* інвестованого капіталу при грамотному управлінні портфелем цінних паперів. Основною альтернативою тимчасовому розміщенню вільних грошей є банківські рахунки та депозити. Але цей варіант програє фондовому ринку в аспектах безпеки інвестицій. Основним мінусом є те, що капітал підприємства підпадає під низку додаткових ризиків як на рівні обслуговуючої фінансової інституції, так і на рівні держави. Банкрутство банку (та неповне страхування вкладів), політична нестабільність у державі, невдала монетарна політика центрального банку, інфляція та інші фактори зумовлюють погіршення ключового інвестиційного показника ризик/прибуток. У разі диверсифікованого інвестування у різного роду цінні папери, вартість капіталу не буде значною мірою залежати від успішного функціонування конкретної інституції чи політики окремої держави. Гроші, будучи тимчасово перетвореними

в активи, матимуть значну захищеність від інфляції і курсових коливань. Також капітал буде в повному розпорядженні інвестора, і його ліквідність буде достатньо високою, щоб у будь-який момент конвертуватись у грошові кошти і бути готовим для подальшого цільового використання. Наприклад, при стандартному алгоритмі інвестування у фондовий ринок США (*ETF* та державні облігації) на боці інвестора будуть такі переконливі аргументи: постійно зростаючий ринок акцій (на липень 2019 р. індекс *S&P 500* черговий раз оновив свої точки максимуму) та той факт, що облігації США є найбільш надійним фінансовим інструментом у світі. Виплати по них ніколи в історії не переривались. Склад усіх індексів постійно ребалансується, сумнівні компанії виходять з їх складу, а нові лідери долучаються.

Наступною перевагою є *дохідність*. За приклад візьмемо фондовий ринок США. За різними джерелами, середня річна дохідність вкладеного капіталу становить від 8 до 12 % при інвестуванні в так звані "голубі фішки", найбільш капіталізовані компанії США, сумарний ціновий перформанс яких відображається в динаміці індексу *S&P 500* та інших індексів. У період економічного зростання подібні інвестиції стають дуже прибутковими, адже в умовах стабільної економіки і здорового ринку успішні компанії мають змогу ще більше нарощувати свої економічні результати і, відповідно, збільшувати капіталізацію ще вищими темпами, що безпосередньо принесе дохід усім інвесторам. В умовах тимчасової стагнації або кризових ситуацій на перший план виходять неризикові цінні папери (казначейські облігації). Вмикається так звана модель "*Risk-off*", що має на увазі виведення грошей з високоризикових активів (наприклад, цінних паперів індексу *Russell 2000*) та їх вкладення в низькоризикові активи. При загальному падінні ринку їх ціна завжди буде еквівалентно збільшуватись, що робить інвестиційний портфель бета-нейтральним (таким, що не залежить від ринку). Крім зростання вартості вкладеного капіталу в облігації, інвестори мають постійний дохід за ставкою близько 3 %. Також є можливість інвестування в близькі за безпечністю муніципальні облігації, що мають дохідність на 1–2 % вище. У різних комбінаціях на фондових ринках розвинених країн інвестори можуть забезпечити собі низький ризик з достатньо високою дохідністю. Для того, щоб наочно відобразити потенційну дохідність та можливість мінімізації її коефіцієнта варіації упродовж періоду інвестування, можна ознайомитись з ціновими графіками нижче. Кожен з них відображає динаміку ціни певної категорії фінансових інструментів на ринку США. На *рис. 1–5* зображені тижневі графіки ціни (одна свічка відображає динаміку ціни протягом одного тижня): графіки *SPX* (загальна динаміка цін 500 найбільшій компаній США), *GLD* (динаміка ціни золота), *VIX* (індекс волатильності), *TLT* (динаміка цін довгострокових казначейських облігацій) та *SHV* (динаміка цін короткострокових казначейських облігацій) відповідно.



Рис. 1. *SPX (S&P 500 index)* вересень 2017 – серпень 2019 [6]

За досліджуваний період помітна загальна зростаюча тенденція на ринку, але наявні також 4 значні просадки: з січня по травень 2018; з вересня по грудень 2018; з травня по червень 2019 та з липня по серпень 2019. Нижче, за графіками хеджуючих фінансових інструментів можна проаналізувати поведінку їх ціни в ці періоди. Загальне зростання ціни *SPX* за період +16.56%.

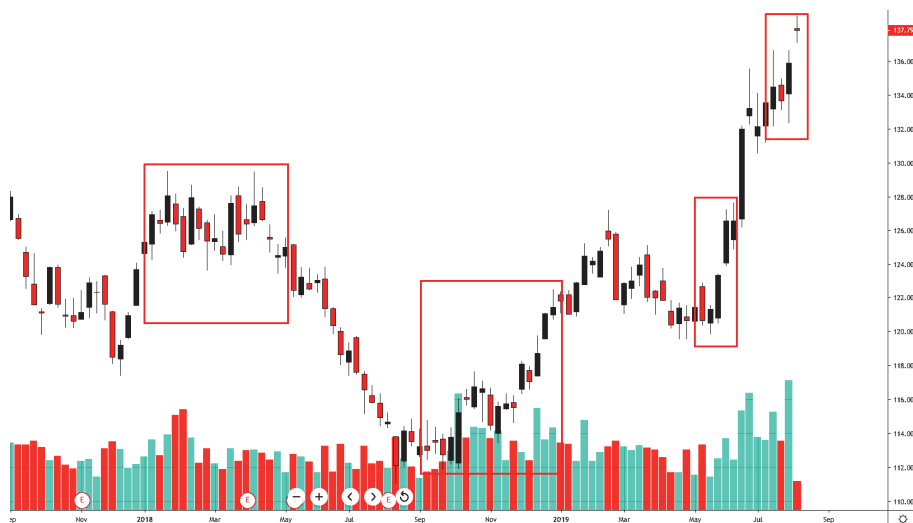


Рис. 2. *GLD (SPDR Gold Shares)* вересень 2017 – серпень 2019 [6]

На *рис. 2* у виділених областях представлено фрагменти цінової поведінки *ETF* на золото в моменти падіння американського ринку. На всіх фрагментах – або імпульсний рух вгору, або консолідаційні цінові моделі. У випадку із золотом (аналогічна ситуація зі сріблом та міддю) спостерігається достатній рівень різноспрямованості цінових рухів, достатніх для хеджування інвестиційного портфеля. Загальний приріст активу за досліджуваний період становив 7.66 %.



Рис. 3. *VIX (Volatility S&P 500 index)* вересень 2017 – серпень 2019 [6]

Індекс волатильності – це індекс, що відображає рівень паніки на ринку цінних паперів. Зазвичай він має від’ємний показник бети, що надає можливість хеджувати свій портфель від критичних макроекономічних новин, форс-мажорних подій та інших кризових ситуацій, що спричиняють паніку серед інвесторів та активні продажі акцій компаній. На *рис. 3* в усіх відмічених секторах, де відбувалось падіння *S&P 500*, спостерігається імпульсне зростання ціни. Загальний приріст індексу за досліджуваний період становив 121 %.

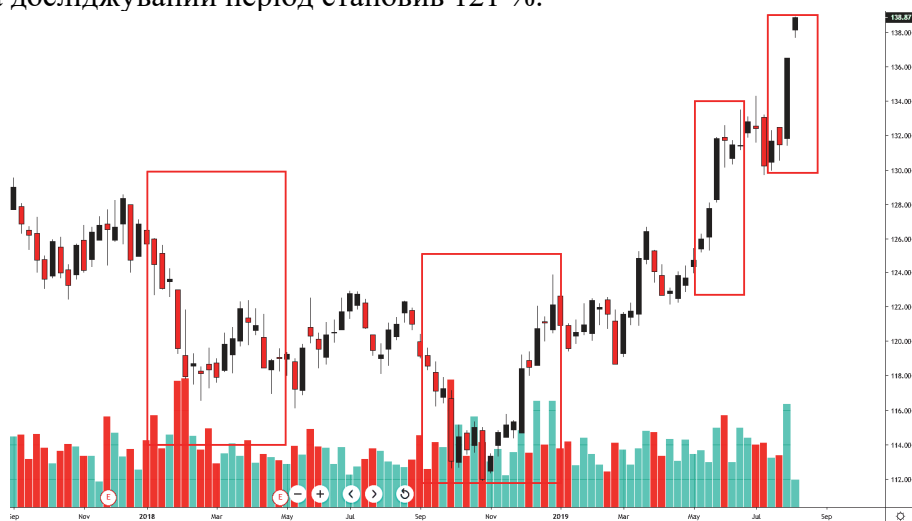


Рис. 4. *TLT (20+ Year Treasury Bond ETF)* вересень 2017 – серпень 2019 [6]

На *рис. 4* простежується динаміка цін на довгострокові казначейські облігації США. У перших двох відмічених секторах падіння мало місце так само, як і на графіку *S&P 500* з *рис. 1*. Але падіння *TLT* було набагато меншим і відносно незначним. У двох останніх секторах відбувалось стрімке зростання. За досліджуваний період довгострокові облігації зросли в ціні на 7.48 %.

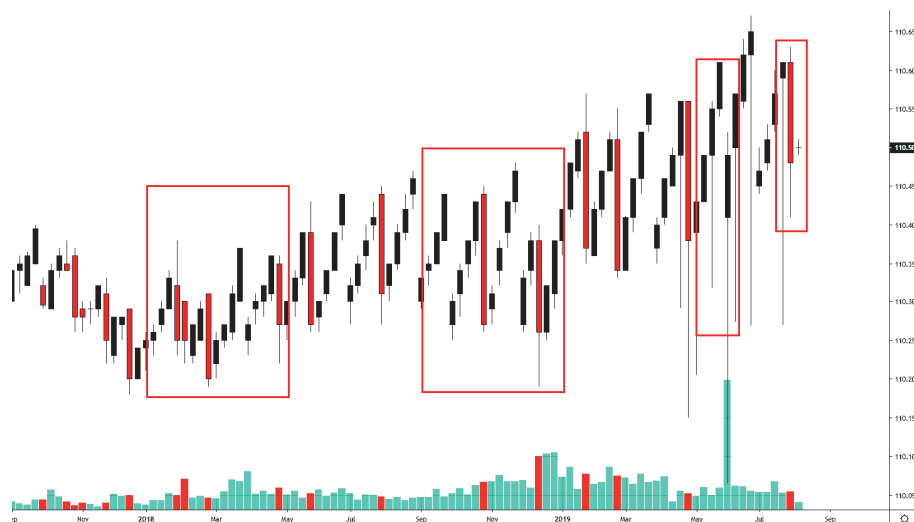


Рис. 5. *SHV* (Short Treasury Bond ETF) вересень 2017 – серпень 2019 [6]

На рис. 5 зображено ціновий графік короткострокових казначейських облігацій США. Це найбільш безпечний фінансовий інструмент на фондовому ринку США. Динаміка його ціни має дуже низьку волатильність. Приріст зазвичай дуже незначний, але капітал знаходиться в абсолютній безпеці, як і виплати по цих капітальних вкладеннях. Ціна короткострокових облігацій майже не залежить від макроекономічних подій і динаміки зростання загального ринку цінних паперів, тому у всіх чотирьох секторах спостерігається стійка спрямована вгору консолідація. Приріст ціни *ETF* на *SHV* за досліджуваний період становив 0.2 %.

Можна зробити висновок, що навіть за наявності найпростішого інвестиційного портфеля, пропорційно складеного із зазначених інструментів, вкладений капітал знаходитиметься в безпеці, дохідність залишатиметься на достойному рівні, а всі серйозні коливання будуть нівельовані або пом'якшені різноспрямованістю ціни інструментів.

Третьою перевагою діяльності на фондовому ринку є *диверсифікація* діяльності підприємства. Організований розподіл капіталу та грошових потоків по різних автономних зонах значно підвищить фінансову стійкість будь-якого підприємства і зменшить ймовірність його банкрутства в періоди економічного спаду тієї сфери діяльності, яка є основною для нього. Економічні спади, крім глобальних економічних криз, часто локалізуються як територіально, так і галузево. Часто фірми в певних територіальних точках зазнають більшого негативного впливу, ніж подібні фірми аналогічного масштабу діяльності на інших територіях. Прикладом галузевої локалізації кризових явищ може бути така ситуація: під час серйозних економічних спадів продажі житла мають тенденцію до стрімкого зниження, від чого більшою мірою страждатимуть підприємства, що будують і реалізують житлову нерухомість. При цьому медична галузь, харчова промисловість чи представники сектора виробництва товарів широкого вжитку відчують

ці економічні спади значно меншою мірою. Захистити свою компанію можна, вклавши частину активів у цінні папери, пов'язані з іншими галузями. У випадку економічної рецесії на національному рівні існує можливість зберегти рентабельність підприємства шляхом придбання цінних паперів, що підкріплені активами іноземних компаній. Також завжди є можливість придбати певного роду *ETF* або інструменти, що не корелюють з ринком – золото або нафта. Крім вказаних інструментів, компанія може будувати стратегії на основі опціонів, які будуть захищати капітал підприємства при значній волатильності фінансового ринку.

Позитивним у діяльності нефінансових корпорацій на фондовому ринку також є можливість отримання *спекулятивного прибутку*. Якщо у компанії зростають доходи і з'являються вільні грошові кошти, вони можуть бути використані для розробки нових товарів чи послуг. Але при сезонній чи повній неможливості реалізації певного типу проекту, при його надвисокій вартості або надвисокому ризику, за неможливості оцінки його економічного ефекту або відсутності достатнього позитивного впливу на ефект масштабу виробництва та рентабельність, компанія з більшою вигодою може виділити частину капіталу для спекуляцій на фондовому ринку. Це можуть бути високодохідні акції або інші фінансові інструменти. Подібні цінні папери забезпечують високі дивіденди власникам або мають значний потенціал для зростання. При достатньому рівні аналітичної роботи існує можливість вчасного придбання компаній, ціна яких за один день може зрости від 1 % до 300 % і більше. Оскільки компанія інвестує надлишковий капітал, при його втраті основна діяльність і її показники не постраждають. При цьому компанія має змогу значно збільшити обсяги вільного капіталу і в подальшому реалізувати більшу кількість більш масштабних проектів.

Ще однією перевагою в діяльності на фондовому ринку є постійна *повнота аналітичної інформації* про світове бізнес-середовище. За наявності на підприємстві трейдинг-деску та відділу аналітиків менеджмент компанії зможе володіти широким спектром інформації. Це надає підприємству низку бонусів: легкість знаходження конкурентних переваг у галузі своєї основної діяльності, глибоке знання зарубіжного досвіду ведення бізнесу на мікрорівні, швидке інформування про появу нових технологій, технік та інноваційних підходів, можливість індуктивного підходу до аналізу макроекономічної ситуації на основі аналізу окремих її складових та ін. У сучасному інформаційному постіндустріальному середовищі інформація є найціннішим ресурсом, а швидкість її отримання та обробки – вирішальним фактором успішності діяльності компанії. У цьому випадку діяльність на фондовому ринку і аналітична робота як невід'ємна її частина стають головним мотиватором для пошуку інформації та використання її для розвитку не тільки інвестиційних успіхів, а й успіхів у основній діяльності підприємства.

Висновки. Предмет дослідження має високу актуальність, великий рівень потенціалу для подальшої розробки і надвисокий рівень практичного використання. На основі інтернаціонального досвіду може бути сформована широка теоретична база для інвестиційної діяльності, але адаптована під реалії вітчизняної фінансової системи, бізнес-середовища та соціально-економічних специфікацій України. Західний досвід демонструє широке використання різноманітних прийомів у діяльності на фондовому ринку, і більшість з них можуть бути перенесені в діяльність вітчизняних нефінансових корпорацій.

Перспективними напрямками подальшого дослідження є використання західних моделей побудови інвестиційної політики компаній в умовах фондового ринку України, побудова порівняльних моделей використання капіталу підприємств у різних сценаріях, у тому числі діяльності на фондовому ринку, визначення норми дохідності капіталу на основі дохідності базових інвестиційних портфелів, доступних підприємству, використання високочастотного трейдингу (*HFT*) та короткострокових торгових операцій на фондовому ринку для хеджування конкретних подій або отримання спекулятивного прибутку. Також подальшого розвитку потребують моделі формулювання портфеля акцій залежно від цілей компанії, а також система базових сценаріїв діяльності на фондовому ринку при виникненні стандартизованих ситуацій, потреб чи проблем на підприємстві.

Світова практика і масштаби інвестування в цінні папери та інші фінансові інструменти має стати невід'ємною частиною економічного середовища України. Інтеграція окремих підприємств і держави в цілому в ці процеси сприятимуть позитивним зрушенням як на мікрорівні, так і загальнодержавному рівні економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Король В. А. Фінансові інвестиції торговельних підприємств та умови їх здійснення: дис. ... канд. екон. наук: 08.07.05. Київ, 1998. 169 с.
2. Шишков С. Є. Біржовий механізм розвитку фондового ринку України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.08. Київ, 2011. 23 с.
3. Кірієнко О. Е. Використання біржового механізму в комерційній діяльності підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01. Луганськ, 2004. 18 с.
4. Українська біржа. Інформація про торги. URL: <http://www.ux.ua/ua/marketdata/marketresults.aspx>.
5. LSE Monthly market report. London Stock Exchange. URL: <https://www.londonstockexchange.com/statistics/monthly-market-report/lseg-monthly-market-reportjune-2019.pdf>.
6. Free stock charts Tradingview. URL: tradingview.com.

Стаття надійшла до редакції 09.09.2019.

Kroshka A. Non-financial corporations in the stock market.

Background. The content of the article was created in order to highlight the essence of financial investing, especially in stock market securities by Ukrainian nonfinancial corporations. The main emphasis was made on involving domestic business-units in global processes, connected to activity on a stock market and moving to stock markets of developed foreign countries.

Analysis of recent research and publications. The author has analyzed the most important studies of the activities of non-financial corporations in the stock market and related areas. It was found that the theoretical base is not enough according to perspective and importance of the subject of the study.

The **aim** of this article is to highlight the major global trends in the activities of non-financial corporations in the stock market.

Materials and methods. The main source of analytical and graphic information for the article were mainly electronic sources, including the websites of stock exchanges of developed countries of the world and analytical resources with fundamental and technical analytics of financial instruments. The studies of the above-mentioned scientists were also used. The main methods of scientific research were: analysis, synthesis, comparison, statistical analysis, technical and fundamental analysis, factor analysis.

Results. The article shows main advantages of activity on a stock market for company's financial stability, profitability, liquidity, informational support and main activity diversification. There are set of arguments in favor of integration of Ukrainian enterprises into international financial environment. This article also provides potential cases of application of various investment ideas for the implementation of certain types of investment policies and achieving of Ukrainian company's financial and nonfinancial goals. This article describes further directions of development of domestic company's activity on the world securities markets, which have not yet become widespread within Ukraine but which have objective positive results in other developed countries.

Conclusion. The substantiated conclusions about the relevance and perspective of the studied issue are made, the basic investment opportunities of domestic non-financial corporations, financial instruments in foreign markets and the consequences of its inclusion in the financial portfolio are described. The experience of foreign countries is summarized and the lack of this experience in the domestic business environment as opposed to foreign practices is characterized. Further perspective directions of the study are also given, in particular, the use of short-term financial transactions in the stock market and HF trading, modeling of financial portfolios depending on the tactical and strategic goals of the enterprise, etc.

Keywords: stock market, stock exchange, non-financial corporations, securities, stocks, bonds, assets, capital, investment portfolio, profitability, hedging, index, diversification.

REFERENCES

1. Korol' V. A. (1998). Finansovi investycii' torgovel'nyh pidpryjemstv ta umovy i'h zdijsnennja [Financial investments of trading enterprises and conditions for its realization]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Shyshkov, S. Je. (2011). Birzhovyj mehanizm rozvytku fondovogo rynku Ukraїny [The exchange mechanism of the stock market development of Ukraine]. *Extended abstract candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Kirijenko, O. E. (2004). Vykorystannja birzhovogo mehanizmu v komercijnij dijal'nosti pidpryjemstv [The use of exchange mechanism in commercial activity of enterprises]. *Extended abstract candidate's thesis*. Lugans'k [in Ukrainian].
4. Ukraїns'ka birzha. Informacija pro torgy [Ukrainian exchange. Information about bidding]. Retrieved from <http://www.ux.ua/ua/marketdata/marketresults.aspx> [in Ukrainian].
5. LSE Monthly market report. London Stock Exchange. Retrieved from <https://www.londonstockexchange.com/statistics/monthly-market-report/lseg-monthly-market-reportjune-2019.pdf> [in English].
6. Free stock charts Trading view. Retrieved from tradingview.com [in English].

LEŚNIAK-MOCZUK Arkadiusz D.,
Doctoral Student
at the University of Białystok

Tel.: +48 605144996
E-mail: ad.lesniak@gmail.com

LEADERSHIP IN THE MANAGEMENT SPHERE

The aim of this article is to analyze leadership on the example of networked organization of automotive events. The theoretical aspect is revealed in the study of the evolutionary theory of leadership, the path to the goal, the situational decision-making model of Vroom-Yetton-Jago. The distinctive features and effects of network leadership are determined on the basis of the views of P. Drucker and M. Castells. The subject of research is car festivals.

Keywords: volunteering, leadership traits, leadership models, unpaid work.

Лециняк-Мочук А. Лидерство в управленческой сфере. Целью этой статьи является анализ лидерства на примере сетевой организации автомобильных мероприятий. Теоретический аспект раскрывается в исследовании эволюционной теории лидерства, пути к цели, ситуационной модели принятия решений Врума-Йеттона-Яго. Определены отличительные черты и эффекты сетевого лидерства на основе взглядов П. Друкера и М. Кастельса. Предметом исследования являются автомобильные фестивали.

Ключевые слова: волонтерство, лидерские черты, модели лидерства, неоплачиваемая работа.

Background. The change of the economic model in Poland, following the systematic transformation from a centrally controlled economy into a free-market economy, has resulted in new labour market regulations. Moreover, the form of ownership of the means of production, which is a fundamental economic relation, has changed too. The once dominant public form of ownership, including state ownership, has been largely superseded by private ownership. The introduction of the cost-benefit calculation in the micro- and macro-economic scale has involved, inter alia, new decisions related to workforce. One of the first reforms of the social policies was the rationalization of employment, which caused massive lay-offs. Increasing unemployment, resulting in the necessity to live off social benefits and take advantage of welfare programmes, caused an increase in the eco-

nomically-motivated emigration. The ever growing percentage of working-age people who do not have regular employment take advantage of temporary, seasonal and grey-market employment. Young people become active professionally by taking up trainee positions or working as unpaid volunteers for various foundations, associations and other social organizations or movements, so that they may maintain the skills acquired during the education process.

Frequently, work organization does not require regular full-time employment in a specific workplace, with well-defined working time and hours. Work is largely organized in the form of projects, which does not guarantee regular employment, but only temporary, during the duration of the project. Such working conditions are easy to adapt to by young generations who do not have any experience of regular work. Young graduates who do not have or do not seek employment, but, instead, are getting ready for self-employed work, try to acquire experience and various skills, frequently expecting to receive no pay in return for a certain period of time. Hence, unpaid work becomes a springboard for professional life, with postponed remuneration. Through unpaid work, they acquire the resources necessary for working in their own companies or other workplaces.

The ongoing change in the organizational forms in all the spheres of social and economic life of the contemporary networking society, simultaneously subject to the globalization processes, greatly influences the labour market. The previously existing organization structures of companies and institutions, based on permanent hierarchical links between the human and material resources are complemented by networking organization structures. A leader in charge of a networking structure defines the task-oriented and employee-oriented styles in order to optimize the leadership behaviour. An organizer involved in social movements and non-government organizations should have the traits of character of a leader, allowing him/her to influence the volunteers' behaviour through the application of motivating stimuli, without resorting to force. This is because leaders, overcoming bureaucratic barriers, focus on releasing the energy of the volunteers in order to achieve the objectives. For an organization to operate effectively, it is also necessary for the leader to have creative and visionary skills, since leadership means to change the environment where one operates.

The **aim** of this article is to present a selected example of unpaid work taken up by young people as their contribution to the community. The time devoted by young people to working as volunteers, without any material considerations, such as financial remuneration, brings the intangible results in the form of the acquisition of new skills and the maintenance of the qualifications acquired during the education process, as well as the acquisition of professional experience and the establishment of new interpersonal relations while entering new social milieux. Taking up unpaid work is a great school of leadership for young people predisposed to leadership.

Materials and methods. The theoretical basis of the article was the scientific works of scientists who investigated the phenomenon of leadership and its impact on the development of society. The theoretical aspect is revealed in the study of the evolutionary theory of leadership, the path to goal, NPW and the situational decision-making model of Vrum-Yetton-Jago. The philosophical methods of cognition (dialectical), general scientific (analysis and synthesis, modelling, abstraction) were used in the study.

In this article, the gist of selected leadership models is explained on the basis of the publications relevant to management, and the leadership qualities are outlined. A leader's tasks are characterized on the example of volunteer work performed, without any pay, by motor sport enthusiasts who organize various motoring events.

Results. The essence of leadership consists in embarking on the activities no one has ever performed yet, since if someone had done something before, an imitator, rather than a leader, would be needed. A leader should influence the people around by informing them, via both traditional and new media, about his/her intentions, should observe the principles of transparency, dissociate oneself from outsiders and support his/her supporters without destroying the opponents. Succeeding in ones activities and making others follow is possible through making creative plans come true, due to doing what one believes in, allowing for the ever-present risk [1, p. 91–93, 95, 97, 102–103, 106–107, 126]. The risk factors inscribed in operating in contemporary social reality are emphasized by Ulrich Beck in his monograph *World at Risk* [2, p. 25–58].

In order to create a social movement, a leader must articulate a common interest to bind the volunteers and develop the principles of the communication between the leader and the volunteers and between the leaders and the people outside. A leader states the goals, creating previously non-existent undertakings and objects. To implement the goals, he/she invites interested volunteers, getting them together by providing a platform for the exchange of their ideas. The management based on the leader's obligations consists in managing the resource while being aware of introducing the changes needed by the market. Opponents will take advantage of any mistake preventing one from achieving the goal. That is why most vital is the consistency in making one's dreams come true and the leader's vivid imagination. Success is determined by facilitating change by raising the stakes and breaking the rules. A leader in charge of the social movement he/she initiated gets people together and inspires them in pursuit of the change, together with the volunteers who believe in the need for introducing changes. To achieve the best possible results, a leader will choose the operating tactics on his/her own, having three options available: transforming the interest of the initiated movement into a goal leading to a change; expanding the volunteer group, and optimizing the communication tools, which ensures effectiveness. The appropriate choice of the tactics depends on keeping the

secrecy of the information about the idea and the products of the movement, and being aware of the lack of a recipe to keep all the co-operating volunteers satisfied. Although the sources of leadership do not spring from the decision-making structures, a leader who commences his/her activities should have a good rapport with those holding positions in local government and seek their support.

The lack of stiff organization structures also pertains to the working time, whereas work is a heartfelt unpaid activity performed to implement the projects one created and is implementing, as well as an activity to the benefit of the local community. The motivations used by leaders towards volunteers do not have to be economic in character. Rather than that, the point is to provide the volunteers with the freedom of actions, so that they perform unpaid work under no compulsion, without a hierarchical order. In a social movement, important is the example set by the leader, who takes the risks to reach ambitious goals, even with a touch of madness, working without pay, without any certainty of success, without any prizes, diplomas of merits or monuments. A leader's attitude must be characterized by the readiness to give, rather than take. He/she should realize that his/her work and dedication are precious and valuable, as not many people can live up to the challenge of being a leader – even if they do have leadership qualities, they may be unwilling to take up unpaid work to implement their ideas. In the case of a failure, a leader must know how to withdraw or soldier on, without giving in to apathy, and know the limits of a compromise [1, p. 18, 21, 25–27, 31–32, 48–50, 53, 56, 62–63, 67–68, 70, 72, 76–78, 94, 104, 111–120]. Another source of discomfort is the force of unjustified criticism of third parties, jealous and envious of the rising popularity of the leader in the local milieu, in the traditional and internet media, as well as those suspicions of profiteering from his/her activities despite receiving no remuneration. Also, inside the movement led by a leader, antagonisms may arise, posing the threat that the leader who copes well with the problems and the undertaken tasks may still be deprived of leadership.

The effectiveness of a leader is influenced by the following factors: the personality, experience and expectations of the leader; the qualities, expectations and behaviour of the superiors, subordinates and colleagues; the tasks, requirements, culture and principles of the given organization. Leaders' effectiveness depends on the leadership behaviour, seen in how they operate, and the choice of the type of collaboration. A bureaucratic style is stiff and procedure-focused while working. It involves defining the methods of performing the tasks, building the structure of formal communication, providing the information and opinions, as well as supervising. A social style is characterized by the activities that are organic, flexible and take others into account, focused on the preoccupation with the employee satisfaction, maintenance of team integrity by mediating in disputes, creating a friendly atmosphere by motivating and complimenting. As regards the

boss-oriented leadership, the leader uses the formal prerogatives of his/her authority, whereas in the case of the employee-oriented leadership, employees are given some area of freedom [1, p. 109–111; 3, p. 552–587; 4, p. 382–404].

P. Druker, father of the modern management theory, emphasizes the significance of the knowledge used by leaders in the management and organization process in a post-modern society [5, p. 217]. In leadership, management concepts may be applied, consisting in leading by defining the tasks, delegating responsibilities, allowing for deviation, as well as motivating and supervising based on the results. Also, important is the knowledge and application of the following management principles: defining the goals, dividing and changing the responsibilities, delegating responsibilities, advising, using the collaborators' creative powers, improving one's skills, as well as supervising [6, p. 77–85]. In client-oriented quality management, dedicated to ensuring quality, the key role is played by the leadership based on philosophy [7, p. 132]. Group leaders may face failure due to the inspirations that do not bring the expected results, their own benefiting from excessive privileges, the lack of trust, modesty and honesty, the necessity to overcome prejudices and fallacies, ill-received naturalness, inability to accept criticism and to rectify one's mistakes [8, p. 49–221].

Theoretical concepts are developed due to their significance to leadership effectiveness. Management sciences refer to the following situational theories of leadership: the evolutionary theory, the path-goal theory, the LPC theory and the Vroom-Yetton-Jago decision model. In the evolutionary leadership theory, the leadership style depends on the maturity of the subordinates. In the first stage of the subordinates' 'maturing', the task-oriented style is required. In the second stage, the subordinates do not want to assume the responsibility for the tasks yet. In the third stage, the leader strengthens their aspirations for responsibility by resigning from directive management. In the fourth stage, while the subordinates gain experience and confidence, they lead themselves, not expecting directive relations with their leader.

The path-goal theory is another development of the motivating theory based on the expectations: the probability of achieving the result and the value ascribed to the results. The role of the leader is to provide the subordinates with the prizes they appreciate and to explain what behaviour leads to winning them. The leader may select his/her mode of behaviour towards the subordinates following four models of behaviour: prescriptive, supportive, participatory and achievement-oriented due to defining ambitious goals.

In the least preferred co-worker (LPC) concept, the leadership style changes as a function of the degree of how favourable the situation is, in the sense of the superiority of the leader, the structure of the tasks, the relations between the leader and group members. In consideration of these factors, the least and the most favourable situations require task-oriented leadership, whereas averagely favourable situations require the leadership oriented on interpersonal relations.

The Vroom-Yetton-Jago decision model describes an autocratic style (the manager makes decisions on his/her own), a consultative style (the manager informs certain team members and makes the decision on his/her own), and a group style (the decision is made by the group and the manager).

One can differentiate between charismatic leadership, transformational leadership and leadership substitutes. The foundation of charismatic leadership are the leader's character traits, which enable him/her to influence others. Charisma shows in self-confidence, belief in ones' convictions and ideals, and the will to influence people. The leader with such qualities must be able to present a vision of the future, formulate expectations, shape behaviour, arouse other people's energy by showing his/her own enthusiasm, trust and patterns of success. Transformational leadership (inspiring, symbolic) conveys the sense of a mission, stimulates the learning processes, inspires new ways of thinking, going beyond the expectations. The tenets of this concept include: expert knowledge, creating a mission, taking risks, encouraging different opinions, simplifying issues and remaining calm [1, p. 109–111; 3, p. 552–587; 4, p. 382–404; 9, p. 36–38].

In a society associated with the 'digital age', the virtual world creates opinion leaders and makes it possible to communicate with millions of stakeholders in real time, regardless of their location [9, p. 9–26]. In a world wide web society, a leader enjoys independence enabling him/her to operate in various social configurations, being a member of numerous networking communities. A leader's task is to simulate the activity of the volunteers interested in co-operating with a given organization and releasing their creative forces necessary for completing the tasks given to them by a social movement [10, p. 127–128, 132–133]. Manuel Castells differentiates between networking power, network power, networked power and network-making power [11, p. 40, 53–58]. From the point of view of the leadership in a networking organizational structure, teams of different sizes are created as the nodes (vortices), from which one of the hierarchical nodes emerges to perform the role of the key node. Instead of a hierarchy of authority, a hierarchy of tasks is established. In network-like organized entities, project management based on the distribution of the tasks, communicative effectiveness, as well as creativity and effectiveness is an important and sociologically uninvestigated area where bonds are created between the nodes (medium and senior management, employees, business partners and subcontractors) [12].

The well-known theories of leadership in a digital society include the theories of authentic leadership, limited leadership and the leadership that goes beyond the borders of the organization. In the authentic leadership model, emphasized are self-consciousness, relative transparency, openness to feedback and ethical behaviour. Authentic leadership is supported by the new social media, due to which leaders may co-operate with their subordinates directly, receiving immediate feedback. This type of leadership is characterized by transparency, honesty and openness. The limited leader-

ship theory points to the operating conditions of the leaders forced to choose non-optimal solutions due to political, ethical, cultural, institutional, informational, motivational and emotional limitations. In the leadership that goes beyond the borders of the organization, destination borders are outlined, which define the common goal for the interested group members: demographical ones (concerned with sex or age), geographical ones (related to the location), as well as vertical and horizontal ones (inscribed in the organization structure) [9, p. 35–46].

Aspects of Young Volunteers' Unpaid Work on the Example of Motor Sport Enthusiasts.

By applying the technique of participant observation, an analysis and assessment have been made of the leadership activities in the structure of the volunteer group active in the area of motor sports during the organization of drift sport events by the motor sport enthusiasts in Rzeszów, Poland. Motor sport fans, promoting the idea of the construction of a drift track in Rzeszów as unpaid volunteers, have been organizing campaigns and events in support of the development of motor sports. The situational approach to leadership has been analysed at the time of creating the volunteer movement, as well as promoting and holding the periodical Motor Sport Festival event.

To prepare and hold such an event, a massive organizational structure is necessary, so the work of the volunteer group leader begins months before the date of the competition. Leaders performing unpaid volunteer's work, as well as the volunteer group members, take advantage of the many-year-long experience of the professionals organizing large-scale motor sport events of local, nationwide, etc., significance. The organizers' task – whether they are professionals or volunteer enthusiasts – is to provide the finance and plan the budget. The organizers must provide racing tracks, yards, parking areas and public roads that have to be excluded from public use throughout the duration of the event, as well as the spectator stands, heavy platform trailers for racing cars, thousands of tyres, repair shops and restaurants. Before the event, special permits must be obtained from the local authorities, police, security services, as well as sanitary and fire-fighting services. It is vital to ensure parking areas, garages, pit stops, water supply lines, a sewage system, electricity with appropriate circuits, lighting systems, public sound systems, fire extinguishers, armbands, ID badges, protective clothing, fire-fighting, medical and security services, radio contact on the event premises, as well as to appoint the people responsible for renting out retail stands, advertising stands and ticket-selling points. There is the need to hire referees, commentators, a health and safety manager, traffic wardens, accountants and document-processing professionals, people in charge of the bulletins, portals, profiles and websites in the electronic media, as well as volunteers (to perform numerous tasks during the event). In advance, a widespread advertising campaign should be launched in the traditional and new media to promote the event [13, p. 54–65].

Despite the growing popularity of motor sports, the access of spectators to particular disciplines is limited, whereas the awareness and knowledge of the subject is still too limited. Hence, the leader's intention is not only to target as many motor sport fans as possible, but also the sports people interested in participating in the event. Young enthusiast, working as unpaid volunteers led by the leader, integrate with one another due to the variety of competitions, shows and other attractions organized within the framework of the Festival. Consequently, Festival activities motivate the ever growing number of volunteering motor sport enthusiasts to embark on further activities and organize consecutive events of the type, improving them continually.

The leader also takes steps to make the Motor Sport Festival increase the motoring culture by promoting the idea of road safety in the context of barriers to road traffic, such as excessively slow increase in the road surface quality and expansion of the road system, despite the very dynamic growth in the number of cars. One of the easily accessible and cheap – which is of importance to unpaid volunteers – means to take advantage of is the Internet, understood not only as the cyberspace, as virtual acquaintances turn into real-life initiatives which become created and promoted with the use of the new media. Event promotion conducted in the social media, e.g. Facebook, and through the information in the press, radio and television proves that the synergy between the new and the traditional media enables the organizers to achieve such objectives at a relatively low cost. For example, Facebook attracted the people in the automotive industry and motor sport enthusiast who knew exactly what to expect, whereas the organizers were able to learn about their expectations.

Being great means of distributing information to both specific and random addressees, and offering the possibility of on-line interaction (cheap, fast and unlimited geographically), the new media run the risk of allowing an instantaneous response of the recipients, who may express unfounded criticism or resort to large-scale hate with impunity.

If interested in the event, the traditional media publish articles, as well as record and broadcast occasional programmes, free of charge, with an eye to increasing the readership, listenership or viewership of their columns, channels and programmes.

Conclusion. Decision-making leaders should be considered creators, since they convey and record their visions, knowledge, experience and beliefs. They make use of their intellect to shape the material space. This creativity is manifest especially at the final stage of decision making, as that stage is always cleared by 'a leap of intuition', when the possibility of providing rational justification is no longer there. This happens in the case of the occurrences that cannot be explained with a simple sum of individual people's behaviour, where complex relations exist that influence the developments of the situation [14, p. 179–180]. An experienced leader with a skill at creating

long-term strategies prevents the risks related to the problems with co-ordinating activities, negative outcomes of the wide access to the network members' potential and resources, which might result in the autonomization of network partners, or even adoption of their goals [15, p. 75]. Although computerization has dramatically increased the possibility of making correct predictions, it is still difficult for leaders to acquire the knowledge ensuring the precision of forecasts [4, p. 39–40]. American scholars propose prognostic analysis methods applied to predicting events beforehand, taking advantage of algorithms based on big data processing based on datification, i.e. transformation of the numerical data from all the fields of human life and activity into digital data [16, p. 84, 107–108, 121–122, 138, 177, 181].

The responsibility for the course of the event organization process lies with the leader, together with the team of the people responsible for the preparing, promoting and holding the event, backed up by the remaining volunteers performing the tasks entrusted to them. The decisions made by the leaders have a decisive influence on the development and operation of a social organization consisting of unpaid volunteers, since the leaders have to set a good example – with their attitudes, creativity, hard work, reliability and altruism – motivating the volunteers to work with commitment to the benefit of the whole project. One must be born as a leader of a volunteer movement, since it is a combination of character traits and competences, such as knowledge, skills and experience, that enables the leader to succeed in the face of numerous challenges, under varied and unpredictable circumstances, while having to motivate the volunteers to perform dedicated, but still unpaid, work.

The co-ordinator is a key to many doors, but he/she might not succeed without the connection with the junior co-ordinators in charge of particular task sub-teams; thus, only continual co-operation and fast flow of information will lead to the success of the whole event.

To sum up, being a leader of a group organizing an event means continual work on overcoming new difficulties and failures, depending on the skill at reacting to and rectifying the ensuing situations fast.

REFERENCES

1. Godin, S. (2010). *Plemiona 2.0. zostań internetowym przywódcą* (original title: *Tribes: We Need You to Lead Us*), transl. by Magda Witkowska. Gliwice: Wydawnictwo Helion [in Poland].
2. Beck, U. (2002). *Społeczeństwo ryzyka. W drodze ku nowoczesności* (original title: *Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit* [World at Risk: The Search for Lost Security]), transl. by S. Cieśla. Warszawa: Scholar [in Poland].
3. Griffin, R.W. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami* (original title: *Management*). Warszawa: PWN [in Poland].
4. Stoner, J. A. F., & Wankel, Ch. (1994). *Kierowanie* (original title: *Management*). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne [in Poland].

5. Barbrook, R. (2009). *Przyszłości wyobrażone. Od myślącej maszyny do globalnej wioski* (original title: *Imaginary Futures: From Thinking Machines to the Global Village*), transl. by Jan Dzierzgowski. Warszawa: Wydawnictwo literackie MUZA SA [in Poland].
6. Vollmuth, H. (1993). *Controlling. Planowanie, kontrola, zarządzanie* (original title: *Führungsinstrument Controlling* [Controlling – A Management Tool]). Warszawa: Placet [in Poland].
7. Karaszewski, R. (2006). *Nowoczesne koncepcje zarządzania jakością* [Modern Quality Management Concepts]. TNOiK, Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności "Dom Organizatora". Toruń [in Poland].
8. Pfeffer, J. (2017). *Przywództwo mity i prawda. Jak naprawić karierę i uzdrowić sytuację w miejscu pracy* (original title: *Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time*). Poznań: Dom Wydawniczy: Rebis [in Poland].
9. Korzyński, P. (2018). *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych* [Leadership in the Digital Age. Methods of Overcoming Limitations on Social Platforms]. Warszawa: Wydawnictwo Poltext [in Poland].
10. Partycki, S. (2014). Regionalizm w cyberprzestrzeni. Doświadczenia i wyzwania przyszłości [Regionalism in Cyberspace. Experience and Future Challenges] [in:] *Regionalizm polski 25 lat po transformacji jako ważne źródło odrodzenia narodu i państwa, referaty i prezentacje*. Bydgoszcz [in Poland].
11. Castells, M. (2013). *Władza komunikacji* (original title: *Communication Power*), transl. by Jakub Jedliński, Paweł Tomanek. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN [in Poland].
12. Benedyk, E. (2004). *Antymatrix. Człowiek w labiryncie sieci* [Anti-matrix. Man in a Network Labyrinth], Warszawa: Wydawnictwo W.A.B. [in Poland].
13. Brzosko, S. (1961). *Samochody na torach wyścigowych świata* [Cars on the World's Racing Tracks]. Warszawa: Wydawnictwo Komunikacji i Łączności [in Poland].
14. Galata, S. (2007). *Podstawy zarządzania nowoczesną organizacją. Ekonomia. Kultura. Bezpieczeństwo. Etyka* [Rudiments of Modern Organization Management. Economics. Culture. Safety. Ethics]. Warszawa: Difin [in Poland].
15. Kołodziejczyk-Olczak, I., & Olczak, A. (2003). *ABC zarządzania* [ABC of Management]. Łódź: Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna [in Poland].
16. Mayer-Schonberger, V., & Cukier, K. (2014). *Big data. Rewolucja, która zmieni nasze myślenie, pracę i życie* (original title: *Big Data: A Revolution that Will Transform How We Live, Work and Think*), transl. by Michał Glatki. Warszawa: MT Ltd. Biznes [in Poland].

The article submitted to editor's office on 12.09.2019.

Лециняк-Мочук А. Лідрство в управлінській сфері.

Постановка проблеми. Існуючі організаційні структури фірм і установ базуються на сталих ієрархічних зв'язках людських та матеріальних ресурсів, що доповнюються структурами мережевої організації. Лідер у мережевій структурі визначає стилі, орієнтовані на завдання та працівників з метою оптимізації керівництва. Аніматор у суспільних рухах і неурядових організаціях повинен мати особистісні риси керівника, що дають змогу йому впливати на поведінку волонтерів, застосовуючи мотиваційні стимули, не вдаючись до використання сили.

Долаючи бюрократичні бар'єри з метою досягнення цілі, лідери зосереджуються на використанні енергії волонтерства. Для ефективного функціонування організації лідеру також необхідно володіти творчими навичками, далекоглядністю, оскільки лідерство прагне до змін навколишнього середовища, в якому функціонує.

Метою цієї статті є аналіз лідерства на прикладі мережевої організації автомобільних заходів. Предметом дослідження є автомобільні фестивалі.

Матеріали та методи. Теоретичну базу статті становили наукові праці вчених, які досліджували феномен лідерства та його вплив на розвиток суспільства. Теоретичний аспект розкрито в дослідженні еволюційної теорії лідерства, шляху до мети, NPW та ситуаційної моделі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго. У ході дослідження використано філософські (діалектичний), загальнонаукові (аналіз та синтез, моделювання, абстрагування) методи пізнання.

Результати дослідження. Виділено характерні риси і ефекти мережевого лідерства на підставі поглядів П. Друкера і М. Кастельс.

Лідерство в групі, яка організовує заходи – це тривала робота над новими труднощами та невдачами, що базується на вмінні швидко реагувати і виправляти різні ситуації.

Висновки. Волонтерська діяльність без матеріальної користі у вигляді грошової виплати приносить свої результати у вигляді набуття нових умінь і вдосконалення кваліфікації у процесі навчання, набуття професійного досвіду, встановлення міжособистісних відносин, вступу до нового суспільного середовища. Для молодих людей з лідерськими здібностями волонтерська робота є чудовою школою лідерства.

Ключові слова: волонтерство, лідерські риси, моделі лідерства, неоплачувана робота.

ФЕДУЛОВА Ірина,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Київського національного
торгівельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: felina9@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-137X>

БЕЗУС Алла,

к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
Київського національного
торгівельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: alla_bezus@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0110-8369>

ТРЕНДИ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З "УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ"

Розглянуто основні тенденції розвитку вищої освіти в Україні та перспективи її подальшого розвитку. Встановлено, що, крім кількісних показників діяльності ЗВО, важливим є підвищення якості, що сприятиме збільшенню попиту на освітні послуги. Досліджено відповідність управлінських компетенцій фахівців з "Управління бізнесом" вимогам ринку і трендам розвитку сучасного менеджменту та бізнесу.

Ключові слова: спеціальність, освітній процес, управління бізнесом, система освіти, компетенції, цифровізація.

Федулова І., Безус А. Тренды подготовки специалистов по "Управлению бизнесом". Рассмотрены основные тенденции развития образования в Украине и перспективы ее дальнейшего развития. Доказано, что, кроме количественных показателей деятельности вузов, важным является повышение качества, что способствует увеличению спроса на услуги в сфере образования. Проанализировано соответствие управленческих компетенций специалистов по "Управлению бизнесом" требованиям рынка и трендам развития современного менеджмента и бизнеса.

Ключевые слова: специальность, образовательный процесс, управление бизнесом, система образования, компетенции, цифровизация.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси і невизначеність зовнішнього середовища економіки потребують підготовки високо-освічених менеджерів з широким спектром управлінських компетенцій, здатністю розробляти нові прогресивні ідеї і швидко приймати рішення відповідно до нових викликів Четвертої промислової революції. Якість вищої освіти та науки має вирішальне значення для суспільства, яке прагне рухатися в напрямку конкурентоспроможної економіки з орієнтацією на прогресивні виробничі технології та процеси [1].

© Федулова І., Безус А., 2019

Дж. Лоуї, директор ІТ-служби компанії *TGen*, одним з головних завдань трансформації бізнесу вважає своєчасне придбання і зміцнення працівниками навичок, необхідних для проведення відповідних змін, оскільки, на його думку, темпи технологічних змін найчастіше вступають у конфлікт з рівнем професійної підготовки співробітників, так як запорукою істинної цифрової трансформації бізнесу є захоплені, допитливі та мотивовані люди [2]. Саме тому аналіз факторів, що визначають конкурентоспроможність підготовки спеціалістів з управління бізнесом, має важливе значення для розуміння рушійних сил у формуванні конкурентоспроможної економіки країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми формування ефективних чинників розвитку освіти і науки постійно вивчаються провідними науковцями та політиками. Так, питання формування якісної системи освіти в Україні, перспектив її розвитку та адаптації до викликів сьогодення розглядали Ю. Рашкевич [3], Л. Гаєвська, Р. Науменко [4], С. Кучеренко [5], В. Жуковська [6], Т. Сафранов, О. Владимірова, А. Чугай [7], Т. Ящук [8] та ін. Проблеми становлення освіти, яка б відповідала кращим світовим стандартам, активно обговорюються в наукових джерелах, на конференціях та в офіційних звітах державних установ. Однак поза увагою залишаються питання безперервної адаптації сучасних компетенцій з управління бізнесом відповідно до цифрової трансформації суспільства.

Метою дослідження є еволюційний аналіз розвитку змісту і компетентностей фахівця з "Управління бізнесом" із врахуванням викликів Четвертої промислової революції, вимог ринку праці, сучасного стану розвитку суспільства та освіти.

Матеріали та методи. Матеріалами досліджень слугували кількісні показники аналізу стану розвитку вищої освіти в Україні, результати опитування щодо оцінки її якості та дані рейтингу України серед країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності в частині складових, що пов'язані з наукою й освітою. Використано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема узагальнення, статистичного аналізу, порівняння, систематизації. Еволюційний метод пізнання застосовано для розгляду в часі поглядів на управління бізнесом у процесі трансформації менеджменту; стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища – для визначення зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентної підготовки фахівця для спеціальності "Управління бізнесом".

Результати дослідження. Аналіз стану вищої освіти в Україні свідчить про нерівномірність і підпорядковується тенденціям державного регулювання цієї сфери. На один заклад в Україні в середньому у 2017/18 н. р. припадає приблизно 2.3 тис. студентів [9]. У Польщі, наприклад, у 2013/14 н. р. кількість студентів становила майже 1550 тис. осіб, які навчалися в 438 ВНЗ [10], тобто в середньому на один ВНЗ припадало 3.5 тис. студентів. Кількість студентів у розрахунку

на 10 000 населення в Україні у 2010/11 н. р. становила 557 осіб [9], а у 2017/18 н. р. цей показник дорівнював 65.2 % від рівня 2010/11 н. р., що є наслідком зменшення кількості студентів, і самих закладів вищої освіти (ЗВО). Так, кількість ЗВО з 2010 по 2018 рр. знизилась на 20 %, а кількість студентів – на 37 % [9]. Зазначений рівень скорочення притаманний як державним, так і приватним ЗВО.

Часто значну кількість ЗВО і студентів пов'язують з низькою якістю самої вищої освіти. Побудована сфера вищої освіти, хоча й є результатом постсоціалістичних трансформацій, але, як і будь-яка бізнес-діяльність, сформувалася під впливом попиту на освіту відповідно до запитів споживачів на навчання. Крім того, кількість абітурієнтів, що зараховані до ЗВО, починаючи з 2010/11 н. р., перевищує кількість випускників шкіл. Це є наслідком того, що зростання попиту на навчання зумовило зростання пропозиції на ринку освітніх послуг.

Кількість ЗВО збільшилася з 149 у 1990 р. до 353 у 2009 р., з 2010 р. їх кількість поступово зменшується (*табл. 1*) через підвищення вимог до якості навчання, в тому числі й ускладнення процедури акредитації. Розвиток ринку освітніх послуг разом із коливаннями рівня зацікавленості та купівельної спроможності населення створюють попит на освіту. В Україні зниження кількості студентів на 10 000 населення відбувається не стільки через зниження кількості ЗВО, скільки через падіння чисельності населення внаслідок зниження народжуваності. Економічний спад став причиною зниження народжуваності в Україні з 1990 р., яка у 2001 р. досягла мінімуму (на 43 % менше, ніж у 1990 р.), що відобразилося на кількості потенційних абітурієнтів у 2018/19 н. р. У Польщі, як зазначає М. Квек, який займався питаннями розвитку вищої освіти, експансія системи вищої освіти (разом із кількістю вступників) зупинилася приблизно у 2005 р., й подальше скорочення з демографічних причин очікується щонайменше до 2025 р. [10]. Відновлення темпів народжуваності в Україні відбулося вже у 2002 р., і у 2019/20 н. р. прогнозується поживавлення попиту на навчання серед випускників шкіл, а у 2030 р. – на рівні 1994 р.

Таблиця 1

Динаміка кількості ЗВО та їх студентів в Україні у 2010–2018 рр.

Показник	Навчальний рік							
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Кількість студентів, тис. осіб	2 066.7	1 899.1	1 770.3	1 673.3	1 438.0	1 375.2	1 369.4	1 330.0
Кількість закладів, од.	330	326	316	309	277	288	287	289
Середня кількість студентів, що припадає на один заклад, тис. осіб	6.3	5.8	5.6	5.4	5.2	4.8	4.8	4.6
Кількість студентів у розрахунку на 10 000 населення	476	439	410	389	335	322	321	314
У % до 2010/11 н. р.	100	92.2	86.1	81.6	70.4	67.7	67.5	66.0

Джерело: розраховано авторами за [9].

З початку становлення української вищої освіти відкрито 126 приватних ЗВО. Державні ЗВО також почали приймати студентів на навчання на платній основі. Частка державних університетів, академій та інститутів у 2017–2018 рр. становила приблизно 74 %, проти 70 % у 2010–2011 рр. Кількість приватних ЗВО скоротилась за цей період на 26 %, а державних – на 10 %. У Польщі, для порівняння, державні ЗВО становлять лише 28 % [11], у Грузії – 24 % [12].

В Україні залишається незмінною цінність і значимість освіти для розвитку особистості: станом на 2018 р. приблизно 39 % становлять люди з повною середньою освітою (рис. 1). Частка населення з вищою освітою постійно зростає, але донині вона не досягла більшості і становить близько 24 %. І це також свідчить про те, що в Україні є потенціал нарощування кількості випускників ЗВО.

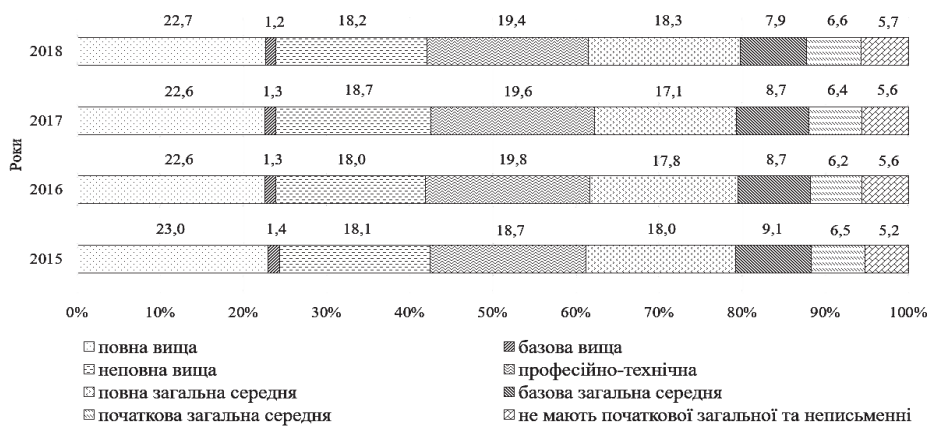


Рис. 1. Структура населення у віці від 6 років за рівнем освіти

Джерело: побудовано авторами за [13].

Так, для визначення обсягу бюджетних місць на бакалаврському рівні згідно з чинним законодавством повинна враховуватися кількість абітурієнтів з найвищими балами зовнішнього незалежного оцінювання (ЗНО). Найбільш популярні університети з високими рейтингами можуть таким чином отримати більше студентів. Кількість бюджетних замовлень на підготовку магістрів залежить від популярності магістерських програм ЗВО, кількості студентів-іноземців в університеті, наявності публікацій у виданнях, які індексуються у наукометричних базах, а також позицій університетів у вітчизняних та міжнародних рейтингах [14]. Усі ці зміни спрямовані на забезпечення чесної конкуренції і покликані зацікавити ЗВО до підвищення репутації свого закладу, що буде виявлятися, передусім, у підвищенні якості навчання та диференціації його різновидів.

В Україні немає особливих проблем з доступом до освіти, однак виникають питання щодо її якості та відповідності запитам ринку праці. Підтвердженням недостатності запиту на таку кількість фахівців з вищою освітою є результати дослідження [15], відповідно до яких

українці оцінюють якість вищої освіти на середньому рівні. Менше 15 % населення вважають українську освіту дійсно якісною, 58 % українців упевнені, що диплом про вищу освіту не сприяє пошуку хорошої роботи (рис. 2).

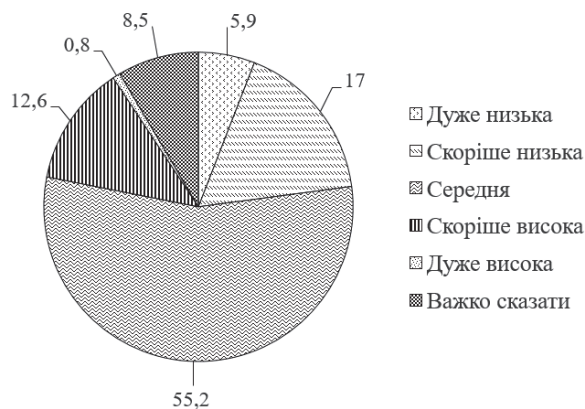


Рис. 2. Результати опитування про оцінку якості вищої освіти в Україні, % [15]

Якість вищої освіти насамперед повинна визначатись як відповідність змісту навчання до потреб майбутньої професії, що має враховувати сучасні вимоги ринку праці. Також важливими є питання мобільності студентів, налагодження співпраці з кращими світовими університетами та підтримка і стимулювання наукової діяльності у ЗВО. Розвиток цих напрямів дасть змогу реалізувати одне з головних завдань вищої освіти – забезпечення високого рівня професійної підготовки майбутніх фахівців та сприяння розкриттю можливостей для розвитку особистості.

Серед опитаних про основні якісні характеристики вищої освіти в Україні лише 35,2 % згодні з тим, що українська освіта дає якісну професійну підготовку, 36,4 % визначають, що це дає змогу реалізуватись, і лише 19,8 % опитаних вважають, що освіта надає можливість знайти хорошу роботу (рис. 3).

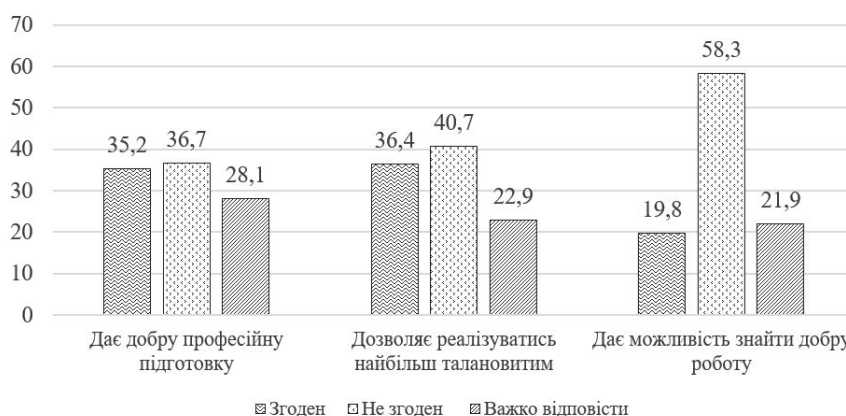


Рис. 3. Результати опитування про основні характеристики вищої освіти в Україні, % [9]

Наразі питання якості вищої освіти, як ніколи, стає актуальним. Згідно із ст. 1 Закону України "Про вищу освіту" якість останньої визначається як "рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти" [16]. Тобто "відповідальність" за якість покладено на *стандарти вищої освіти*, які за ст. 10 цього ж Закону тлумачаться як сукупність вимог до змісту та результатів освітньої діяльності ЗВО і наукових установ, що розробляються відповідно до Національної рамки кваліфікацій. Зазначені стандарти формуються згідно із п. 6 ст. 13 Закону Науково-методичною радою за участю Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, а також науково-методичними комісіями, до складу яких входять представники держави, роботодавців та їх об'єднань, ЗВО усіх форм власності, наукових та інших установ. Однією з принципів умов забезпечення підвищення якості освіти у процесі визначення стандартів обов'язково має бути реальний зв'язок кваліфікаційних запитів сучасного бізнес-середовища, а також контроль за формуванням зазначених компетенцій у випускників ЗВО. Такий контроль можна проводити у вигляді незалежного тестування наукової та професійної компетентності на рівні міжнародних стандартів. Стимулюючи до підвищення якості освіти функцію можуть виконувати незалежні моніторингові дослідження ВНЗ, а також максимально об'єктивні незалежні рейтинги українських університетів [17].

Про ефективність освітньої складової інноваційної інфраструктури свідчать складові Індексу глобальної конкурентоспроможності країни, за яким у 2017–2018 рр. Україна посіла 81 місце з 137 країн світу, що на чотири позиції вище, ніж у попередньому рейтингу 2016–2017 рр., але на 5 позицій нижче, ніж у 2014–2015 рр. [18]. Позиції України за цим Індексом за три останні роки показали, що, незважаючи на незначні покращання, у 2019 р. маємо все ще найгірші позиції за: оцінкою макроекономічного середовища (121 місце), ефективністю ринку товарів (101 місце), розвитком фінансового ринку (120 місце), оцінками інституцій (96 місце), відповідністю бізнесу сучасним вимогам (90 місце) [18].

Загалом Україна покращила свої позиції за 7 складовими з 12 досліджуваних. Найбільше втрачено за досліджуваний період (мінус 30 позицій) за складовою "Ефективність ринку праці". Погіршення цієї складової спостерігалось і в попередніх періодах, так, минулого року Україна погіршила свої позиції за показником "Ефективність ринку праці" на 13 пунктів. За досліджуваний період також погіршено позиції за складовими "Інновації" (мінус 7 позицій), "Вища освіта та професійна підготовка" (мінус 1 позиція) (*рис. 4*).

Основні рушійні сили в системі освіти при формуванні конкурентоспроможності України можна проаналізувати за даними *рис. 5*. У 2017–2018 рр. Україна погіршила свої позиції порівняно з 2014–2015 рр. по зарахуванню до закладів середньої і вищої освіти. За іншими показниками, що пов'язані з наукою та освітою, відбулось покращання позицій.

Незважаючи на погіршення, найкраще значення ми маємо за зарахуванням до ЗВО (16 місце), але це кількісний показник, який не відбиває якості освіти. Найбільш суттєве покращання відбулося за складовою доступ до інтернету у школах – на 23 позиції.

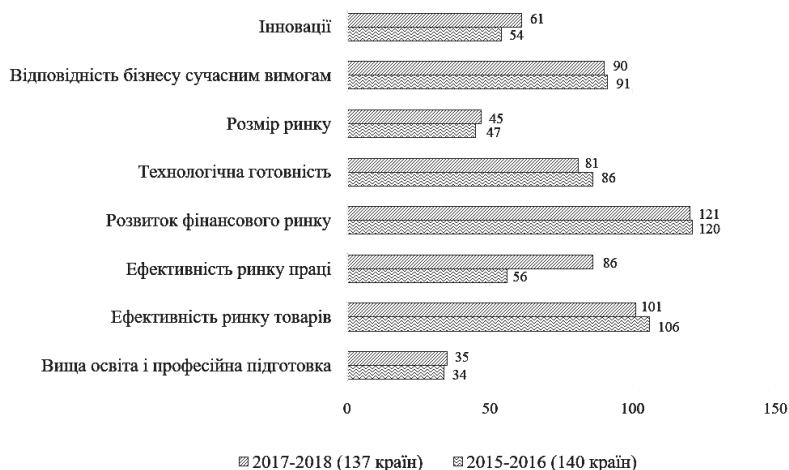


Рис. 4. Індекс глобальної конкурентоспроможності України за складовими "Підсилювачі продуктивності" й "Інновації та фактори вдосконалення" (місце у світі)

Джерело: побудовано авторами за [18].

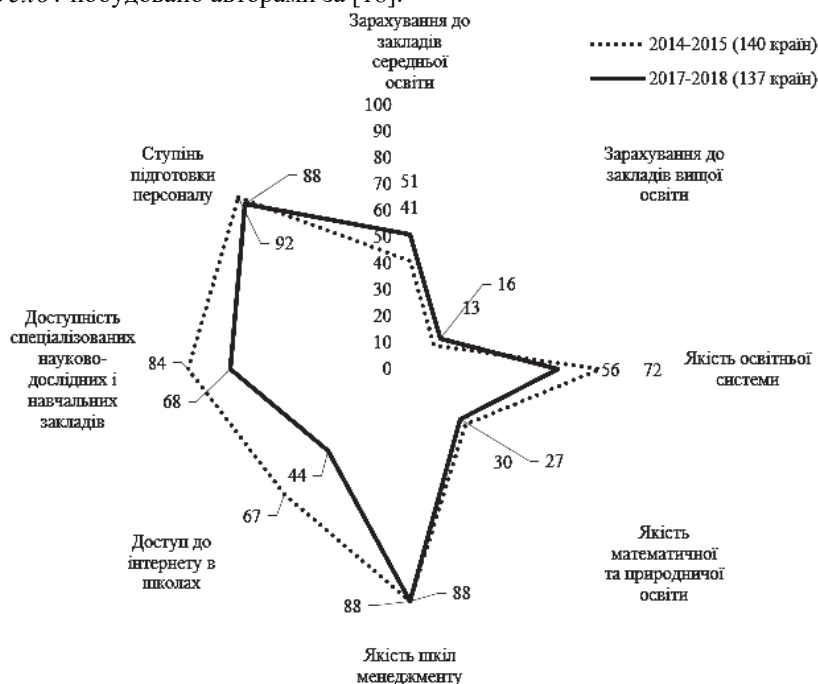


Рис. 5. Індекс глобальної конкурентоспроможності України за складовими, пов'язаними з наукою та освітою (місце у світі)

Джерело: побудовано авторами за [18].

Серед складових оцінки вищої освіти і професійної підготовки за досліджуваний період Україна покращила свої позиції: щодо якості освітньої системи – на 16 позицій; доступності спеціалізованих науково-дослідних і освітніх закладів – на 16; за показниками якості математичної та природничої освіти – на 3; за ступенем підготовки персоналу – на 4 позиції (див. рис. 5). Загалом за вищою освітою і професійною підготовкою Україна посіла 35 місце в рейтингу, і це на дві позиції нижче, ніж у попередньому році, але на п'ять позицій краще, ніж у 2014–2015 рр.

У [19] розглядається взаємозв'язок, який існує між індексом людського капіталу в країні і ВВП на душу населення. Зв'язок між цими параметрами досить щільний, що свідчить про те, що освіта є базисом для створення багатства країни, а правильно побудована стратегія розвитку освіти і професійного навчання може забезпечити країні добробут і стійкий розвиток.

Науково-освітні чинники є визначальними при розвитку будь-якого суспільства, саме вони забезпечують формування і розвиток національної інноваційної системи країни. Це особливо актуально в умовах Четвертої промислової революції, коли відбувається розвиток нових технологічних платформ, які об'єднують попит і пропозицію і ламають існуючі в економіці структури. Нині спостерігається стрімке зростання попиту на робітників високої кваліфікації і зниження потреби в низькокваліфікованих. У найближчому майбутньому, щоб бути конкурентоспроможним на ринку праці, людина повинна буде вміти підлаштуватися до зміни ситуації і розвивати свої навички відповідно до прогресу, і в цьому вирішальну роль має відіграти освіта і наука.

Відповідно до нових викликів має змінюватись і підготовка фахівців з "Управління бізнесом". У науці представлено багато підходів до розвитку теорії менеджменту, вклад кожного з яких високо оцінюється [20]. Однак при повному розумінні корисності кожного з них залишаються питання щодо можливості їх застосування в практичній діяльності організації та очікуваного ефекту.

На Світовому економічному форумі у Давосі у 2016 р. визначено найбільш затребувані якості менеджера до 2020 р., а саме: вміння бачити і вирішувати проблеми комплексно, креативність, здатність працювати в команді, емоційний інтелект і критичне мислення [21]. Уже кілька років на вищому рівні обговорюється і підтримується ідея важливості розвитку у сучасних керівників *Soft Skills* (м'яких навичок), що відповідають за управління, лідерство, комунікацію. Грамотний топ-менеджер у змозі управляти командою, передавши функції з основної діяльності професіоналам з *Hard Skills*. Дослідники Стенфордського і Гарвардського університетів підкреслюють: формула професійного успіху топ-менеджера – це 75–85 % *Soft Skills* і тільки 25–15 % *Hard Skills* [21].

Індустрія 4.0 як інтеграція інформаційних систем і комунікаційних технологій на виробничих підприємствах неминуче приведе до виникнення нових підходів до організації та ведення бізнесу, що потребуватиме від компаній трансформації своєї організаційної структури та

культури всередині підприємства. Це передбачає перехід на повністю автоматизоване цифрове виробництво, кероване інтелектуальними системами в режимі реального часу в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, що виходить за межі одного підприємства, з перспективою об'єднання в глобальну промислову мережу речей і послуг. Цифровізація вплине на всі сфери діяльності людини і значною мірою змінить її робоче місце. Дослідження *Digital Transformation Index* за участю 4 600 керівників вищої ланки з більш ніж 40 країн показало, що країни, які розвиваються, мають найвищий рівень цифровий зрілості, зокрема Індія, Бразилія і Таїланд [22]. Результати цього ж дослідження показали, що 78 % респондентів вважають, що їх організації повинні більшою мірою бути охоплені цифровою трансформацією; 51 % – що в найближчі п'ять років їх компанія зіткнеться з труднощами щодо задоволення мінливих потреб замовників; 91 % стикаються з різними перешкодами на шляху до цифрової трансформації, головними з яких є питання безпеки і конфіденційності даних, нестача ресурсів та бюджету, відсутність необхідних знань і навичок у персоналу [22].

Вплив "цифрової революції" на всі галузі і сфери життя та динамічні зміни бізнес-середовища вимагають від сучасного управлінця активного розвитку не тільки професійних компетенцій. В описі функціонала і вимог до кандидата роботодавця приділяє 65–75 % уваги глибоким розумінням управлінця проблем галузі, *Hard Skills* (вища профільна освіта, релевантний досвід на посаді від 5 років, організація виробничих і бізнес-процесів, продажі, бюджетування, розвиток конкретного бізнесу, економічні, юридичні, галузеві компетенції тощо), і тільки 35–25 % – *Soft Skills* (комунікабельність, активність, вміння оперативно приймати рішення, командоутворення, цілеспрямованість, стратегічне мислення, відповідальність, стресостійкість, здатність до аналізу тощо) [21]. Тому завданням кафедри менеджменту КНТЕУ є формування у майбутнього фахівця з управління бізнесом релевантних сучасному ринку праці навичок у найбільш оптимальному співвідношенні *Hard* і *Soft Skills*.

У 2015 р. 45 % населення ЄС мали недостатній рівень цифрових навичок, 21 % не мали таких взагалі, так як вони не користувалися інтернетом. Наразі близько 40 % офісних працівників, які щодня використовують програмне забезпечення, роблять це неефективно [23]. Тож важливою є потреба у визначенні необхідних компетенцій і навичок в управлінні бізнесом.

За результатами особливостей тих змін, які прогнозуються у майбутньому, виділено кілька трендів розвитку ключових управлінських компетенцій [24]:

- впровадження нових технологій вимагає від співробітників навичок під час роботи з нововведеннями, як мінімум з точки зору ефективного користувача;
- широке впровадження автоматизації дає змогу приділяти більше уваги унікальним людським навичкам (творчість, емпатія), поки що недоступним для комп'ютера;

- автоматизація скоротить роботу з даними, проте більш складні завдання їх інтерпретації та прийняття обґрунтованих рішень, як і раніше, будуть виконувати співробітники;
- зміна підходів до організації робочого процесу сприятиме підвищенню цінності навичок роботи в горизонтальній структурі.

Науково-технічний прогрес, в рамках якого відбувається повсюдна цифровізація і впроваджуються найрізноманітніші новітні технології, беззаперечно зумовлює зміну виробництва, бізнес-процесів і суспільства. Згідно з цими змінами проведено еволюційний аналіз трансформації змісту спеціальності "Управління бізнесом" відповідно до трендів минулого, сучасного і майбутнього розвитку менеджменту (табл. 2).

Нинішній студент розглядається як основний замовник і споживач освітніх послуг ЗВО. Цей підхід до навчання отримав назву "студентоцентризм". Студенту при цьому належить значна роль у забезпеченні якості вищої освіти. Саме студент повинен ставити вимоги перед ЗВО щодо можливостей навчання, що в подальшому має забезпечити йому особистісний розвиток. Це виявляється в: участі студентів у формуванні освітніх програм; виборі дисциплін; інклюзивності; гнучких навчальних траєкторіях; застосуванні різних способів подання матеріалу, де це доречно; гнучкому використанні різноманітних педагогічних методів; регулярному оцінюванні та коригуванні способів подання матеріалу та педагогічних методів; заохоченні в студента почуття незалежності водночас із забезпеченням належного наставництва і підтримки з боку викладача; розвитку взаємоповаги у стосунках студента і викладача; наявності належних процедур реагування на студентські скарги.

Профіль програми спеціалізації "Управління бізнесом" щорічно оновлюється з урахуванням вимог сучасного бізнесу і за його безпосередньою участю. Ми отримуємо безцінний досвід від стейкхолдерів освітніх послуг університету у вигляді профілів компетентностей спеціалістів з управління бізнесу реальних компаній, які трансформуються у профілі компетентностей підготовки фахівців з "Управління бізнесом" в університеті. Їх оновлення також відбувається щорічно, і саме це забезпечує їх актуальність і адаптованість до реалій сучасного бізнесу. Розвиток компетенцій не відбувається ізольовано одна від одної, бо це не дасть належного ефекту. У міру просування по кар'єрних сходах змінюється пропорція компетенцій, необхідних для виконання посадових обов'язків.

Важливою частиною підготовки фахівця з "Управління бізнесом" є формування у студентів здатності до працевлаштування та подальшого навчання. За умов набуття відповідного досвіду випускник може адаптуватися до таких напрямів суміжної професійної діяльності: економічна, маркетингова, зовнішньоекономічна, освітня, науково-дослідницька.

Майбутні спеціалісти з "Управління бізнесом" у процесі навчання отримують теоретичні та практичні знання і навички, які спрямовані не тільки на поліпшення планування, організації, впровадження та контролю ділової та економічної діяльності, але й на розширення цих функцій,

Таблиця 2

Еволюція поглядів на управління бізнесом у процесі трансформації менеджменту

<i>Минулий:</i> етапи „наукове управління підприємством; „адміністративно-бюрократичний підхід“; „рух за гуманні стосунки“	<i>Сучасний:</i> вимоги ринку праці	<i>Майбутній:</i> вимоги Четвертої промислової революції до управління бізнесом
Результат промислової революції		
<i>Перший:</i> перехід від ручної праці до машинного, або від аграрного виробництва до промислового за рахунок інновацій <i>Другої:</i> наукові досягнення в організації поточного виробництва і поточних ліній, прогнозування технологічного процесу	<i>Третью:</i> переваги продукування й використання знань, розвиток інноваційної діяльності	<i>Четвертої:</i> ефективна взаємодія з клієнтами; оптимізація операційних процесів і зміна бізнес-моделей за рахунок використання кіберфізичних систем; розвиток цифрової економіки, ринку праці і інших сфер; поширення інноваційного підприємництва
Зміни у бізнесі		
Удосконалення виробничих процесів та операцій; розвиток людських стосунків (визнання людини пріоритетним фактором виробничо-господарської діяльності); активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямів формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення; заміна локальних господарських систем національними	Враховання непередбачених змін зовнішнього середовища: максимальне використання творчого потенціалу особи; система управління, орієнтована на ринок і споживача; поширення обчислювальної техніки, проникнення в життя Інтернету; масове застосування персональних портативних комунікаційних пристроїв; перехід від національних господарських систем до глобальної економіки	Розвиток інформаційних та комп'ютерних технологій, які об'єднують віртуальний (цифровий) світ з фізичним. Знання стають основою прогресу і джерелом багатства. Масштабна автоматизація, можливості машинної взаємодії без втручання людини на всіх рівнях – від простого виробництва до прийняття управлінських рішень. Зміна структури ринку праці: падіння зайнятості компенсується зростанням пошуку на інженерній, комп'ютерній спеціальності
Особливості системи управління		
Відділення менеджменту від виконання робіт; багатокрокова ієрархія управління; вузький функціональний розподіл праці; бюджетування інвестицій; маркетинг; бюрократизація; функціональні бар'єри; бухгалтерський підхід до управління; прагнення виразити результати діяльності винятково в численних кількісних показниках; ігнорування всього нетипового, особливо запитів клієнтів; розподіл ресурсів; контроль і відповідальність	Системний і ситуаційний підходи в управлінні; постійне оновлення організації відповідно до конкретної ситуації; орієнтація на інновації, інтеграцію, інтернаціоналізацію; визнання соціальної відповідальності перед людиною і суспільством; участь працівників у процесі прийняття управлінських рішень; формування організації/культури; прогнозування можливості кар'єри та просування за службовою ієрархією; захист наскладінішого середовища, безпека	Цифрова управлінська трансформація, спрямована на швидке надання максімально кастомізованих товарів/ послуг клієнтам, які можуть до нас більше і не прийти; споживачі не чекають; клієнт готовий платити тільки за вирішення його індивідуальної потреби; клієнти не хочуть зв'язувати себе зобов'язаннями "ловляючі до постачальника" (рішення про купівлю приймається споживачами кожен раз ситуативно); збільшення пропозиції і легкості доступності інформації про товари і ціни
Ключові управлінські компетенції		
<i>Застають організаційні</i> моделі компетенцій, які важливі для всіх співробітників, незалежно від посади або рівня (наприклад, залучення, розвиток співробітників, орієнтація на результат, відповідальність тощо). <i>Функціональні</i> компетенції, які застосовуються до однієї бізнес-функції (наприклад, фінансів) або напрямку діяльності	Рольові моделі компетенцій, характерні для ролі або рівня організації (наприклад, лідерство, самоменеджмент, рішення проблем, планування та організація, навчання, ініціативність, відповідальність, навички перетворів). Ці моделі створені для диференціації поведінкових очікувань і вимог на різних рівнях	Технічні навички (наприклад, програмування або експлуатація та контроль обладнання) будуть доповнені сильними соціальними навичками (переконаючи, емоційний інтелект і навчання інших). Базове володіння цифровими технологіями, нестандартні аналітичні навички, пов'язані з творчістю, вирішенням проблем, спілкуванням, командною роботою і підприємництвом, розумові навички (збір та організація інформації, інноваційність та креативність), адаптивність, емоційний інтелект

Джерело: авторська розробка.

збагачення їх змісту та виникнення нових функцій, що пов'язано з ускладненням середовища управління, необхідністю максимального використання всіх внутрішніх резервів, зростанням впливу управлінців на кінцеві результати, необхідністю зростання інтелектуального рівня керівництва та кваліфікації менеджерів. Оскільки діяльність людини в будь-якій сфері стає дедалі більш складною, то потреба в організаційних і управлінських навичках набуває актуальності. Таким чином, випускники за спеціальністю "Управління бізнесом" відіграють важливу роль у центрі практично всієї економічної та соціальної діяльності, як у ринкових, так і позаринкових секторах, незалежно від стану розвитку країни.

Усе зазначене дало змогу провести *SWOT*-аналіз спеціальності "Управління бізнесом" кафедри менеджменту в КНТЕУ і визначити для спеціальності зовнішні та внутрішні чинники конкурентної підготовки такого фахівця (табл. 3).

Таблиця 3

Зовнішні та внутрішні чинники конкурентної підготовки фахівця з "Управління бізнесом" у КНТЕУ

Зовнішні	
Можливості	Загрози
Сучасна політика щодо забезпечення якості КНТЕУ. Міжнародна стандартизація освітнього процесу КНТЕУ. Високий рівень нормативно-правового забезпечення якості вищої освіти на рівні університету. Професійний підхід до розроблення і затвердження програм із залученням представників бізнесу. Студентоцентроване навчання, викладання та оцінювання. Значна кількість міжнародних проєктів і проєктів міжнародної мобільності студентів. Сучасні навчальні ресурси і підтримка студентів. Розвиток інформаційного менеджменту КНТЕУ. Потужний і розвинутий сайт. Доступ до публічної інформації в мережі Інтернет. Розвиток академічної культури доброчесності. Взаємодія університету із роботодавцями. Моніторинг якості освіти на постійній основі (зовнішній і внутрішній)	Високий рівень, у тому числі недоброчесної, конкуренції на ринку освітніх послуг за всіма формами навчання: бакалавр, магістр, доктор філософії, MBA, сертифікатні програми, тренінги тощо. Недостатньо високий рівень зацікавленості роботодавців у програмах стажувань і практики студентів. Недостатньо сформоване уявлення роботодавців як основних стейкхолдерів освітніх послуг університету. Правові складності організації дуальної освіти на місцях можливого працевлаштування студентів. Зміни державного законодавства про освіту, наявність державного регулювання. Перегляд вимог і умов про забезпечення якості вищої освіти
Внутрішні	
Переваги	Недоліки
Потужний викладацький персонал. Спрямованість на досягнення і визнання студентів. Атестація студентів відповідно до норм і регламентів затвердженого положення про оцінювання КНТЕУ. Постійне оновлення навчальних планів відповідно з викликами бізнесу. Поточний моніторинг і періодичний перегляд програм. Розвиток студентської науки, участь студентів в олімпіадах, конкурсах науково-дослідних робіт. Постійний на кафедрі клуб "Менеджер". Використання сучасних інтерактивних методів викладання (кейси, ділові ігри, виїзні заняття на підприємствах тощо). Запрошення представників бізнесу для викладання по всіх дисциплінах. Використання дистанційного ресурсу в освітньому процесі (лекції, семінари, практичні, тести тощо). Взаємодія кафедри із роботодавцями	Високий рівень конкуренції всередині університету між економічними спеціальностями. Слабка мотивація залучення студентів у науково-дослідну роботу кафедри. Недостатньо високий рівень інформаційної грамотності студентів після закінчення школи. Прагнення студента працювати під час навчання знижує його мотивацію до підвищення якості отриманих знань. Низький рівень мотивації студентів виконувати самостійні завдання протягом навчання через відсутність ліміту у вигляді допуску до екзамену. Можливість інформаційних перешкод при роботі з дистанційними курсами

Джерело: розроблено авторами.

Програма з "Управління бізнесом" орієнтована не на одну конкретну бізнес-функцію, а передбачає поєднання їх комплексу, що дасть змогу дійти головної цілі управління – вміння досягати поставлених цілей, скеровуючи працю й інтелект працівників, створюючи мотивацію поведінки всіх учасників процесу. Ця освітня програма містить усі аспекти, необхідні для управління бізнесом: *інституційний* (хто ким управляє); *функціональний* (як здійснюється управління і як воно впливає на підлеглих); *методологічний* (яким способом здійснюється управління). Вивчення всіх трьох аспектів управління супроводжується значною кількістю сучасних інструментів аналізу, оцінювання й атестації. Така комплексність робить цю програму універсальною і гнучкою до швидкозмінних умов ринку.

Висновки. Формування конкурентоспроможної економіки в сучасних умовах залежить від ефективного функціонування в межах єдиної системи кожної складової освіти. Стан розвитку вищої освіти України є наслідком історично обумовленої еволюції її розвитку і неефективного регулювання цієї сфери державою. Серед сформованих трендів у сфері вищої освіти можна визначити: скорочення чисельності абітурієнтів до ЗВО, що є наслідком демографічних коливань; недостатній рівень якості компетенцій, отриманих випускниками ЗВО, на фоні необґрунтовано великої кількості освітніх закладів. Важливо сьогодні не підлаштовувати освіту під складні економічні умови, а працювати на випередження запиту ринку праці і здійснювати постійне оновлення рівня компетенцій відповідно до розвитку суспільства. А для цього потрібна вчасна ідентифікація необхідних компетенцій для формування висококваліфікованого сучасного управлінця.

Проведений аналіз характеристик системи вищої освіти та науки України, а також їх динаміки, не дає змоги отримати вичерпну інформацію щодо всієї сукупності чинників впливу на їх поточний стан та перспективи розвитку. Вимагають подальшого дослідження питання стимулювання та пошуку шляхів підвищення якості спеціалістів з управління бізнесом у контексті постійної адаптації до рівнів зрілості окремих галузей і підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А. А., Сівова Т. Ю. Міжнародні економічні відносини в умовах глобалізації. *Тези доповіді*. Механізми та стратегії розвитку господарюючих суб'єктів в умовах інтеграційних процесів: матеріали науково-практичної INTERNET-конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю (м. Харків – Пшеворськ, 19 лютого 2019 р.). Національний аерокосмічний університет імені М. С. Жуковського "Харківський авіаційний інститут", Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk: WSSG, 2019. С.200-201.
2. 7 особенностей эффективных цифровых преобразований. URL: <https://www.cio.ru/articles/061217-Printsipy-vysokoeffektivnoy-tsifrovoy-transformatsii>

3. Рашкевич Ю. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2014. 168 с.
4. Gaievska L., Naumenko R., Fedulova I. Scientific and educationall eadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 2018. Vol. 217, pp. 222-230.
5. Кучеренко С. Ю. Сучасний стан, тенденції та проблеми розвитку освіти в Україні. *Економічний вісник університету*. 2018. № 36/1. С. 51-59.
6. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток. *Вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27. С.13-17.
7. Сафранов Т. А., Владимірова О. Г., Чугай А. В. Система внутрішнього забезпечення якості на основі європейських стандартів: навчально-методичний посібник. Одеса: НУ "ОМА", 2017. 66 с.
8. Ящук Т. А. Система вищої освіти в Україні та її фінансування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С.784-787.
9. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
10. Kwiek, M. (2013). From system expansion to system contraction: Access to higher education in Poland. In: *Comparative Education Review*, 57 (3), p. 553-576.
11. Польсько-українські академічні стосунки. URL: <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/polsko-ukrainski-akademichni-stosunki>.
12. National Statistics Office of Georgia. URL: <http://www.geostat.ge>.
13. Витрати і ресурси домогосподарств України у 2018 році (за даними вибіркового обстеження домогосподарств України). *Статистичний збірник*. Київ: Державний комітет статистики, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Чотири міфи про українську вищу освіту. URL: <https://commons.com.ua/uk/chotiri-mifi-pro-ukrayinsku-vishu-osvitu>.
15. Вища освіта в умовах реформи: зміни громадської думки. Фонд "Демократичні ініціативи" ім. Ілька Кучерива. URL: <http://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki>.
16. Закон України "Про вищу освіту". URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
17. Аналітичний звіт про віртуальний "круглий стіл" на тему "Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: крок уперед чи нова ширма старої системи?" URL: <http://education-ua.org>.
18. Competitiveness Rankings. World Economic Forum. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings>.
19. Про схвалення Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT2490.html.
20. Бай С. І., Клименюк М. М., Безус А. М. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту. *Економіка та держава*. 2017. № 5. С.10-13.
21. Компетенції топ-менеджера в 2018 году: Hard Skills или Soft Skills? URL: <https://hr-portal.ru/blog/kompetencii-top-menedzhera-v-2018-godu-hard-skills-ili-soft-skills>.
22. Серьезное отставание в цифровой трансформации – мировая практика. URL: <http://privod.news/EN/news/dlya-spetsialistov/tsifrovizatsiya/sereznoe-otstavanie-v-tsifrovoy-transformatsii-mirovaya-praktika>.

23. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution (2016). World Economic Forum. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf.
24. Кондратюк Т. В. Четвертая промышленная революция: какие компетенции необходимы сотрудникам. *Стратегические решения & Риск-менеджмент*. 2018. № 3(108). С. 66-80.

Стаття надійшла до редакції 26.06.2019.

Fedulova I., Bezus A. Trends of training specialists in "Business management".

Background. *The objective of higher education is to develop competencies for business management professionals for the production of progressive ideas and innovations in line with the contemporary challenges of the labor market, business development and the Fourth industrial revolution.*

Analysis of recent research and publications. *The problems of becoming an education, that meets the best world standards, are actively discussing in scientific publications. However, the issues of continuous adaptation of modern competencies in business management to changes in the development of society remain out of focus.*

The aim of the article is to carry out an evolutionary analysis of the content development of competencies of a specialist in "Business Management", taking into account the current state of development of science, society and education.

Materials and methods. *A wide range of general scientific and specific methods of economic research is used in the work, including generalization, statistical analysis, comparison and systematization, evolutionary and individual elements of strategic analysis.*

Results. *In Ukraine, the value and importance of education for personal development remains unchanged. Rapid changes in the economy, business and management influence dramatic changes in the training of specialists in "Business Management". Industry 4.0, as the integration of information systems and communication technologies in manufacturing enterprises, inevitably leads to new approaches to doing business and requires companies to transform their organizational structure and culture within the enterprise. Scientific and technological progress, in which widespread digitization is taking place and the introduction of a variety of newest technologies is driving change in production, business processes and society. In accordance with these changes, an evolutionary analysis of the transformation of the content of the specialty "Business Management" in accordance with the trends of past and present management development is conducted.*

Conclusion. *It is important today not to adjust education to the current state of the economy, but to work ahead of the demand of the labor market and to carry out constant updating of the level of competencies in accordance with the development of society. This requires timely identification of the necessary competencies to form a highly qualified, modern manager.*

Keywords: specialty, educational processes, business management, education system, competencies, digitization.

REFERENCES

1. Mazaraki, A. A., & Sivova, T. Ju. (2019). Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny v umovah globalizacii' [International economic relations in the conditions of globalization]. *Tezy dopovidi – Abstracts of Papers. Mehanizmy ta strategii' rozvytku gospodarjujuchyh sub'ektiv v umovah integracijnyh procesiv* [Mechanisms and strategies for the development of economic entities in the context of integration processes]: materials of a scientific and practical INTERNET conference of students and young scientists with international participation (m. Harkiv – Pshevors'k, 19 ljutogo 2019 r.). Nacional'nyj aerokosmichnyj universytet imeni M. Je. Zhukovs'kogo "Harkivs'kyj aviacijnyj instytut", Wyższa Szkoła Społeczno-Gospodarcza w Przeworsku. Przeworsk: WSSG [in Ukrainian].

2. 7 osobennostej jeffektivnyh cifrovih preobrazovanij [7 features of efficient digital conversions]. *www.cio.ru*. Retrieved from <https://www.cio.ru/articles/061217-Printsipty-vyskoeffektivnoy-tsifrovoy-transformatsii> [in Russian].
3. Rashkevych, Ju. (2014). *Bolons'kyj proces ta nova paradygma vyshhoi' osvity [The Bologna process and the new higher education paradigm]*. M-vo osvity i nauky Ukrainy, Nac. un-t "L'viv. politehnika". L'viv: Vyd-vo L'viv. politehniky [in Ukrainian].
4. Gaievskaya, L., Naumenko, R., & Fedulova, I. (2018). Scientific and educational leadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. (Vol. 217). (pp. 222-230) [in English].
5. Kucherenko, S. Ju. (2018). Suchasnyj stan, tendencii' ta problemy rozvytku osvity v Ukraini [Current status, trends and problems of education development in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk universytetu – University economic bulletin*, 36/1, 51-59 [in Ukrainian].
6. Zhukovska, V. M. (2017). Cyfrovi tehnologii' v upravlinni personalom: sutnist', tendencii', rozvytok [Digital technologies in personnel management: nature, trends, development]. *Visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu – Bulletin of the International Humanities University*. (Vol. 27). (pp.13-17) [in Ukrainian].
7. Safranov, T. A., Vladymyrova, O. G., & Chugaj, A. V. (2017). *Systema vnutrishn'ogo zabezpechennja yakosti na osnovi jevropejs'kyh standartiv [Internal quality assurance system based on European standards]*. Odesa: NU "OMA" [in Ukrainian].
8. Jashhuk, T. A. (2017). Systema vyshhoi' osvity v Ukraini ta i'i' finansuvannja [The higher education system in Ukraine and its financing]. *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky – Global and national problems of economy*. (Vol. 17). (pp.784-787) [in Ukrainian].
9. Osnovni pokaznyky dijal'nosti vyshhyh navchal'nyh zakladiv Ukrainy [Main indicators of activity of higher educational establishments of Ukraine]. *Derzhavnyj komitet statystyky Ukrainy – State Statistics Committee of Ukraine*. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
10. Kwiek, M. (2013). From system expansion to system contraction: Access to higher education in Poland. *Comparative Education Review*, 57 (3), 553-576 [in English].
11. Pol's'ko-ukrai'ns'ki akademichni stosunky [Polish-Ukrainian academic relations]. *www.cedos.org.ua*. Retrieved from <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/polsko-ukrainski-akademichni-stosunky> [in Ukrainian].
12. National Statistics Office of Georgia. *www.geostat.ge*. Retrieved from <http://www.geostat.ge> [in English].
13. Vytraty i resursy domogospodarstv Ukrainy u 2018 roci (za danymy vybirkovogo obstezhennja domogospodarstv Ukrainy) [Costs and resources of households in Ukraine in 2018 (according to a sample survey of households in Ukraine)]. *Statystychnyj zbirnyk – Statistical collection*. Kyi'v: Derzhavnyj komitet statystyky. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
14. Chotyry mify pro ukrai'ns'ku vyshhu osvitu [Four myths about Ukrainian higher education]. *commons.com.ua*. Retrieved from <https://commons.com.ua/uk/chotiri-mifi-pro-ukrayinsku-vishu-osvitu> [in Ukrainian].
15. Vyshha osvita v umovah reformy: zminy gromads'koi' dumky. Fond "Demokratychni iniciatyvy" im. Il'ka Kucheryva [Higher education under reform: changing public opinion. Ilko Kucheriv "Democratic Initiatives" Foundation.]. *dif.org.ua*. Retrieved from <http://dif.org.ua/article/vishcha-osvita-v-umovakh-reformi-zmini-gromadskoi-dumki> [in Ukrainian].
16. Zakon Ukrainy "Pro vyshhu osvitu" [Law of Ukraine "On Higher Education"]. *zakon4.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
17. Analitychnyj zvit pro virtual'nyj "kruglyj stil" na temu "Nacional'ne agentstvo iz zabezpechennja yakosti vyshhoi' osvity: krok upered chy nova shyrma staroi' systemy?" [Analytical report on a virtual "round table" on the theme "National agency for quality assurance in higher education: a step forward or a new screen for the old system?"]. *education-ua.org*. Retrieved from <http://education-ua.org> [in Ukrainian].

18. Competitiveness Rankings. World Economic Forum. *reports.weforum.org*. Retrieved from <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/competitiveness-rankings> [in English].
19. Pro shvalennja Strategii' rozvytku vysokotekhnologichnyh galuzej do 2025 roku ta zatverdzhennja planu zahodiv shhodo i'i' realizacii' [On approval of the Strategy for the development of high-tech industries until 2025 and approval of the plan of measures for its implementation]. *search.ligazakon.ua*. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/NT2490.html [in Ukrainian].
20. Baj, S. I., Klymenjuk, M. M., & Bezus, A. M. (2017). Do pytannja vyboru naprjamu rozvytku teorii' menedzhmentu [On the choice of direction of management theory development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 5, 10-13 [in Ukrainian].
21. Kompetencyy top-menedzhera v 2018 godu: Hard Skills yly Soft Skills? [Top manager competencies in 2018: Hard Skills или Soft Skills?]. Retrieved from <https://hr-portal.ru/blog/kompetencii-top-menedzhera-v-2018-godu-hard-skills-ili-soft-skills> [in Russian].
22. Ser'eznoe otstavanie v cifrovoj transformacii – mirovaja praktika [Serious lag in digital transformation – world practice]. *privod.news*. Retrieved from <http://privod.news/EN/news/dlya-spetsialistov/tsifrovizatsiya/sereznoe-otstavanie-v-tsifrovoy-transformatsii-mirovaya-praktika> [in Russian].
23. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution (2016). World Economic Forum. Retrieved from http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_Jobs.pdf [in English].
24. Kondratjuk, T. V. (2018). Chetvertaja promyshlennaja revoliucija: kakie kompetencii neobhodimy sotrudnikam [The fourth industrial revolution: what competencies are needed for employees]. *Strategicheskie reshenija & Risk-menedzhment – Strategic decisions & risk-management*, 3(108),66-80 [in Russian].