

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Державний вищий навчальний заклад
«КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

**Збірник матеріалів
IV Міжнародної науково-практичної конференції**

19–20 квітня 2018 року



УДК 005.1
С 83

С 83 **Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 квітня 2018 р.).**
— К. : КНЕУ, 2018. — 503 [1] с.

ISBN 978-966-926-228-8

Конференція спрямована на обговорення результатів новітніх вітчизняних і закордонних досліджень у сфері менеджменту організацій; стратегічного, корпоративного управління; сталого інноваційного розвитку підприємств та економіки в цілому.

УДК 005.1

Редакційна колегія

С. М. Соболев, к.е.н., проф. (відп. за випуск); **Шершньова З. Є.**, к.е.н., проф.; **Лігоненко Л. О.**, д.е.н., проф.; **Гарафонова О. І.**, д.е.н., доцент; **Т. О. Соболева**, к.е.н., доц.; **Т. В. Омеляненко**, д.е.н., проф.; **Ю. О. Лазаренко**, к.е.н., **О.В. Шатілов**, к.е.н.

Адреса редакційної колегії:
03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1, кімн. 244

В авторській редакції

Художник обкладинки *Т. Зябліцева*

Верстка *О. Руденко*

Підп. до друку 02.04.18. Формат 60×84/16. Папір офсет. № 1. Гарнітура Тип Таймс.

Друк офсетний. Ум.-друк. арк. 29,29. Обл.-вид. арк. 33,33. Наклад 100 пр. Зам. 18-5438.

Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». 03680, м. Київ, проспект Перемоги, 54/1

Тел./факс (044) 537-61-41; тел. (044) 537-61-44

E-mail: publish@kneu.kiev.ua

ISBN 978-966-926-228-8

© КНЕУ, 2018

Зміст

Content

СЕКЦІЯ 1. АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	10
---	-----------

SECTION 1. ACTUAL PROBLEMS OF BUSINESS ORGANIZATIONS MANAGEMENT.....	10
---	-----------

<i>Aladashvili G. T.</i> The Phenomenon of Entrepreneurial Ecosystem, Its Formation and Development Challenges.....	10
<i>Батенко Л.П.</i> Прикладні проблеми мультипроектного управління та напрями їх вирішення	16
<i>Ботвіна Н.О.</i> Правління інвестиціями на підприємствах як складова фінансово-економічної безпеки держави	21
<i>Вачарадзе А. Р.</i> Международные тенденции инвестиционной политики.....	26
<i>Володькіна М.В.</i> Розвиток інформаційних мереж та формування нових принципів управління промисловим підприємством.....	33
<i>Gechbaia Badri, Phalavandishvili Nargiz.</i> Basic Aspects of Staff Behavior in Organization Management	38
<i>Giorbelidze Maia.</i> Contemporary Challenges Facing Social Enterprises (Case of Georgia).....	48
<i>Гиоргобиани Маиа, Хмаладзе Мераб.</i> Динамика и структура расходов населения Грузии.....	57
<i>Duretić V. G.</i> Special Features of Strategic Changes in Transition Countries.....	64
<i>Кизенко О.О.</i> Rolling budgeting: панацея чи еволюція традиції	72
<i>Kubareva I.V.</i> Ways for development of social responsibility and social investment attractiveness for Ukrainian small and medium business.....	78
<i>Кузьменко Галина, Гечбаия Бадри.</i> Формування показників, значимих для оцінки податкового потенціалу підприємства та організації податкового планування	84
<i>Kharaisvili Eteri.</i> Diversification of Agribusiness and Rural Development Models in Georgia	91
<i>Sakvarelidze Salome.</i> Working Environment and Motivation Issues of Public Service Employees in Georgia.....	96
<i>Sepashvili Eka.</i> Deep and Comprehensive Free Trade with the EU: Dynamics and Prospects for Deeper Integration.....	102

<i>Троян В.І., Бібік Н.В.</i> Обґрунтування засад впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах будівельної галузі.....	112
<i>Хмаладзе Мераб, Гиоргобіани Маиа.</i> Доходи населення Грузії	116
<i>Шалімова Наталія.</i> Врахування специфіки договірних відносин в аудиті в контексті забезпечення інформативності його результатів для різних груп користувачів в процесі контролю діяльності інноваційно-інтегрованих структур	123
<i>Шевчук Євген.</i> Проблеми міноритарних акціонерів та шляхи їх вирішення для розвитку українських акціонерних товариств	131
<i>Щербатенко О.В.</i> Цифровые технологии в промышленности как фактор развития национальной экономики	136
<i>Щербина О.В.</i> Від ієрархії до холакратії: еволюційна чи революційна зміна принципів управління.....	141
<i>Соболь С.М.</i> Оцінка структурних зрушень у секторі малого бізнесу України	146

СЕКЦІЯ 2. НОВІ АКЦЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

150

SECTION 2. NEW TRENDS IN STRATEGIC AND INNOVATION MANAGEMENT

150

<i>Abesadze R. B., Burduli V. Sh.</i> Problems of Management of the National Innovation System Formation of Georgia	150
<i>Arsenijevic Olja, Lilic Vladana, Maja Dimic.</i> Strategic Aspects of Learning Organizations.....	158
<i>Gagnidze I.</i> The Entrepreneurial University – Problems and Experiences	166
<i>Гречан П.Ю.</i> Принципи забезпечення конкурентних переваг підприємствами автомобільного транспорту	171
<i>Данилюк В.О.</i> Методи оцінки вартості нової технології.....	178
<i>Девадзе Анзор, Беридзе Ростом.</i> Влияние транспортной инфраструктуры на развитие международного туризма в Грузии.....	184
<i>Коростелев Виктор.</i> Нооменеджмент как «интеллектуальный коллаيدر».....	192
<i>Кубиній В.В., Косовілка Т.І., Маргітич В.В.</i> Сутність інтелектуального капіталу в контексті стратегічного управління.....	198
<i>Кубиній Н.Ю., Фіалковський А.Р., Вовчанська Р.І.</i> Эффект «spillover» у стратегічному управлінні.....	204

<i>Кузнецова І.О.</i> формування конкурентної стратегії підприємства: сучасні концепції.....	209
<i>Кукурудзак Л. В.</i> Вимоги до формування базових елементів системи управління нематеріальними активами.....	215
<i>Lekashvili E.</i> E-governance and Economics Curricula Modernization Needs at Tbilisi State University	219
<i>Лігоненко Л.О.</i> Система інноваційного менеджменту: європейські рекомендації та висновки для України.....	223
<i>Manvelidze R., Tsetskhladze L.</i> Innovative Business: Development, Strategy, Prospects.....	227
<i>Narmania Davit, Chokheli Eka.</i> Efficiency Management of Public Infrastructure	233
<i>Омельяненко Т.В.</i> Трансформація поглядів на спрямованість операційної стратегії підприємства.....	241
<i>Papachashvili Tamar.</i> The Role of Information Technologies in the Land Management	246
<i>Сигуа Гиорги.</i> Проблемы формирования национальной инновационной системы в Грузии	253
<i>Ситницький М.В.</i> Стратегічні перспективи розвитку дослідницьких університетів України в контексті цифрової глобалізації	261
<i>Терпадзе М.</i> Wine and Food Clusters: a Brief Literature Review	267
<i>Charekishvili Lia.</i> Lifelong Education and ICT in Georgia	273
<i>Churchelauri M.</i> Perspectives of Transport Cluster Development in Georgia	279
<i>Шершньова Зоя.</i> Стратегії як основа реорганізації систем управління бізнес – організацій	284
<i>Васильков В. Г.</i> Технологічна стратегія, як чинник інноваційного розвитку підприємства	291
<i>Паздрій В. Я.</i> Діагностика рівня проактивності компанії....	295

СЕКЦІЯ 3. ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ SECTION..... 302

3. MANAGEMENT TRANSFORMATIONS IN A BEHAVIORAL ECONOMY..... 302

<i>Andjelkovic Maja, Radosavljevic Dragana, Soboleva Tetiana.</i> The Dilemma — Appointing Insiders or Outsiders as Executive Directors.....	302
<i>Бутенко Н.Ю.</i> Трансформація вимог до фахової підготовки менеджерів в поведінковій економіці.....	308
<i>Горголюк Я. Ю., Харічков С. К.</i> Визначення сутності економічної поведінки виробничих систем.....	315

<i>Граждан О.Б.</i> Побудова інтегрованої системи управління персоналом підприємства	321
<i>Jibladze Natia.</i> Challenges of Conducting Export Financing Research: Experience of Georgia	326
<i>Краснокутська Н.С.</i> Вплив корпоративної соціальної відповідальності на репутацію країн.....	333
<i>Кужель М.Ю., Ліновицька С.А.</i> Використання принципів поведінкової економіки в процесі впровадження концепції безперервного вдосконалення	339
<i>Mghebrishvili Babulia.</i> Some Aspects of Social Marketing Development in Georgia.....	345
<i>Natsvlishvili I.</i> Youth's Entrepreneurial Attitudes in the Contexts of Higher Education Management in Georgia	352
<i>Radosavljevic Milan, Andjelkovic Aleksandar, Lilic Vladana.</i> Some Questions and Problems Relating to Leaving Managers and Employees from the Company	365
<i>Seturi Maia.</i> Some Aspects and Perspectives of Using Marketing in Tourism	371
<i>Соболева Т.О.</i> Динаміка активності в сфері інтелектуальної власності.....	375
<i>Федулова І.В.</i> Психологічні аспекти ризик-менеджменту	380
<i>Ховрак І. В.</i> Соціальна відповідальність університету в контексті етичного лідерства.....	386

СЕКЦІЯ 4. ТRENДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

391

SECTION 4. BUSINESS ORGANIZATION DEVELOPMENT TRENDS IN A DIGITAL GLOBALIZATION AGE.....

391

<i>Азьмук Н.А.</i> Вплив технологій доповненої реальності на процес праці.....	391
<i>Віннікова І.І., Марчук С.В.</i> Розвиток бізнес-організацій в епоху глобалізації.....	395
<i>Gerasymchuk V.H.</i> Trends of the Digital Economy: Opportunities and Challenges	400
<i>Гогоришвили И.Э.</i> Эффективное направление развития малого и среднего бизнеса в Грузии.....	404
<i>Голіонко Н.Г., Коротченко А.П.</i> Тенденції ринку електронної торгівлі в Україні	410
<i>Kraeva Violeta, Shishmanov Krasimir.</i> Training of IT Specialists for the Digital Single Market	417
<i>Lazarenko Yuliia.</i> Knowledge-Sharing Organizations in Digital Change	428

<i>Lazariashvili Tamar. Advantages and Perspectives of Agribusiness Development in Georgia</i>	434
<i>Muchiashvili Marina, Shonia Zamira. Statistical Analysis of the Public Debt Sustainability of Georgia</i>	438
<i>Papachashvili N. Industry 4.0 and Its Impact on the International Trade</i>	444
<i>Рибалко Ю.С. Трансформація теоретичних підходів до управління фінансовими ресурсами транснаціональних корпорацій</i>	453
<i>Sepashvili Eka. National Economic Policy for Innovation and Growth in Globalized Era</i>	459
<i>Силантьев С.О. Когнітивні платформи управління портфелями фінансових інструментів на основі логіки розумних контрактів</i>	465
<i>Стрельченок В. Достоинства применения электронных криптовалют в безналичных платежах</i>	471
<i>Surmanidze Z., Tsetskhladze M. Internet in Educational System of Georgia: Challenges, Perspectives</i>	476
<i>Чичкан Ю.М. Можливості застосування маркетингу у соціальних мережах</i>	482
<i>Шатілова О. В. Розвиток теорії організації в епоху цифрової трансформації</i>	486
<i>Верба В.А. Передумови, драйвери та наслідки цифрової трансформації бізнесу</i>	491
<i>Салаев Кянан Економічна безпека Азербайджану в умовах глобалізації</i>	496
<i>Гребешкова О. М., Горбатько А. О., Особливості формування конкурентної позиції компанії за умов цифрової економіки</i>	498

Структурні зрушення в нинішніх глобальних геополітичних, економічних та соціокультурних реаліях спричинюють виникнення численних різнопланових наслідків, найвизначальнішим із яких є зміна *сучасного менеджментського світогляду*. Усвідомлюючи важливість пошуку відповідей на виклики сьогодення та необхідність озброєння вітчизняних науковців і менеджерів-практиків як новими знаннями концептуального характеру, так і науково обґрунтованим прикладним управлінським інструментарієм, кафедра менеджменту ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» поставила розгляд цих питань як першочергових на IV-й Міжнародній науково-практичній конференції «*Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*».

Мета конференції: обговорення результатів новітніх вітчизняних і закордонних досліджень у сфері стратегічного та інноваційного менеджменту, а також особливостей розвитку бізнес-організацій, зумовлених ствердженням поведінкової економіки в епоху цифрової глобалізації.

Робота конференції охоплює такі сфери, як:

- актуальні проблеми менеджменту бізнес-організацій;
- нові акценти стратегічного та інноваційного менеджменту;
- трансформації менеджменту в поведінковій економіці;
- тренди розвитку бізнес-організацій в епоху цифрової глобалізації.

У ході роботи конференції передбачається розгляд широкоаспектної тематики: від обговорень перспективних напрямів

розвитку науки менеджменту на концептуальному рівні до пошуків шляхів розв'язання злободенних проблем поточного управління діяльністю підприємств, фірм, компаній, актуалізованих тотальною інтернетизацією економіки, суспільства та світу загалом.

Організацією роботи IV-ї Міжнародній науково-практичній конференції кафедра менеджменту продовжує започатковану в 2012 році ініціативу щодо виявлення та аналізу стратегічних імперативів сучасного менеджменту. З огляду на об'єднання зусиль і співробітництво у реалізації проголошеної ініціативи, кафедра висловлює глибоку подяку науковцям, викладачам і практикам, які виявили бажання прийняти участь у роботі конференції. Сподіваємося на плідну співпрацю, на обмін думками, досвідом, результатами досліджень, які збагатять вітчизняну науку та практику управління.

Наснаги та натхнення у подальших пошуках на теренах сучасної економічної та управлінської науки всім Вам, шановні колеги-дослідники!

Зі вдячністю та повагою,
кафедра менеджменту
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СЕКЦІЯ 1
SECTION 1

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

ACTUAL PROBLEMS OF BUSINESS
ORGANIZATIONS MANAGEMENT

Aladashvili G. T., PhD,
Professor, Dean
Faculty of Business and Social Sciences,
Guram Tavartkilaze Tbilisi Teaching University,
gelaaladashvili777@gmail.com

THE PHENOMENON OF ENTREPRENEURIAL
ECOSYSTEM, ITS FORMATION
AND DEVELOPMENT CHALLENGES

***Summary.** Creation and development of entrepreneurial ecosystem is an actual issue today in developed and developing countries as well. Due to the technological breakthrough and global information space, ability of information transfer triggers competition in business. Generating, researching and supporting evolvement of new ideas and becoming final product and maintaining position on the market is getting more and more difficult. In a such condition, it is crucially important to form and develop entrepreneurial environment, which consists of numerous components. It does not differ from business environment, but it emphasizes general parts that are related to create the supportive environment from generating a business idea to a final product. The work analyses aspects of ecosystem functioning.*

***Key words:** Entrepreneurial ecosystem.*

Introduction. Economic growth assurance is an economic policy objective of any state. Rapid pace of information share among countries is accompanied by positive and negative factors fast transfer that fierce the competition. Countries are forced to find novel ways for accelerating economic growth.

Developing entrepreneurship is that datum that should display hidden potential. According to some scientists, the future of economic growth in the world is dependent on entrepreneurial assistance.

Governments of the countries shouldn't be oriented on only analysis of macroeconomic terms what are convenient or inconvenient to start business. It is important to focus on local peculiarities that will form to display entrepreneurial potential, expansion and development opportunities. It is important to note that appearing fast increasing companies, is not enough term for the economic growth and due to it appeared approach of entrepreneurial ecosystem.

Distinguishing features of entrepreneurial ecosystems include the following: a core of large established businesses, including some that have been entrepreneur-led (entrepreneurial blockbusters); entrepreneurial recycling – whereby successful cashed out entrepreneurs reinvest their time, money and expertise in supporting new entrepreneurial activity; and an information-rich environment in which this information is both accessible and shared (Mason&Brown, 2014).

Scientists Stam and Spigel define ecosystem as: a set of independent actors and factors coordinated in such a way they enable productive entrepreneurship within a particular territory (Erik&Spigel, 2016). On Basis of critical studies of many countries practices, it is indicated that factors of ecosystem functioning vary. For example, in one case, bases of successful ecosystem functioning factors can be existence of industrial region, in another case, cluster or innovative system. Each case has its actors and target data.

Introduction of scientific research results assures that opinions about peculiarities of phenomenon and functioning of entrepreneurial ecosystem differ. This motivates to research and analyze and have beneficial conclusions.

The article targets to to study the phenomenon of entrepreneurial ecosystem and it's effective functioning factors.

Results. Assistance and stimulating of entrepreneurial activity is accelerating way of economic growth. A number of works are dedicated to analyze entrepreneurial stimulating phenomenon and analysis of political outcomes.

Issues connected with entrepreneurial ecosystem, in spite of recent interests among academic scholars, politicians and entrepreneurs, its roots are beyond entrepreneurial ecosystem. Fundamental ideas were developed in 1980-90s. It was connected with shifting teaching of entrepreneurship, researches based on individual attitude to wide attitude; this includes discussing roles of social, cultural and economic forces in entrepreneurial process.

To answer these challenge countries select individual ways along with approved practices. It is envisaged that for certain entrepreneurship a relevant special type of support is effective. Mason and Brown indicate that, it is important that policymakers develop metrics in order to determine the strengths and weaknesses of individual ecosystems so that their strengths and weaknesses can be assessed to identify whether and how to intervene and monitor over time the effectiveness of such interventions (Mason&Brown).

To envisage local peculiarities, it is notable that one of the most important factors to support entrepreneurship is to make a decision about “partnership economy”. It is connected with sharing expenses and risk. This type of cooperation is effective for a local budget and gives dual benefit. To cooperate in this field, is beneficial for private sector. Its representatives participate in decision making process. Offering inter assistance includes expansion of assisting entrepreneurship field, out of budget limitation for a local authority.

The challenges that local authority faces are often connected with weaknesses to support entrepreneurs. Analysis shows that the crucial factor of entrepreneurs’ support is conservative policy of local authority.

Historic practice between entrepreneurship development and promotion of economic welfare pushes governments to enact policy of entrepreneurship stimulation. But till present interference scales and single mindedness of the state cause scientific debates.

Entrepreneurial ecosystems emerge and evolve in response to specific circumstances, usually operating in combination. In some cases it is triggered by the contraction or closure of an established company. Hence, policy is unable to influence when an entrepreneurial ecosystem develops momentum. On the other hand, the spin-off process, which drives the growth of the ecosystem, is facilitated by particular environmental attributes, notably the presence of talented people, knowledge, networks, the presence of role models and the availability of advice, mentoring and resources to support entrepreneurial activity (Mason&Brown, 2013). Newer forms of policies will require a significant shift away from the dominant focus on conventional transactional incentives which continue to dominate most policy frameworks (Brown et al, 2014).

A state is able to prefer long term data to direct financing of firms, it means institutional supporting of normal functioning of general business environment components. Different countries practices show educational institutions and supporting business incubators for encouraging entrepreneurs is more effective.

The entrepreneurial ecosystem approach differs from industrial district, cluster, and innovation system approaches by the fact that the entrepreneur, rather than the firm, is the focal point of analysis. The entrepreneurial ecosystem approach thus begins with the entrepreneurial individual instead of the company but also emphasizes the role of the social and economic context surrounding the entrepreneurial process (Stam E., Spigel, 2016).

Some authors indicate the special role of network and consider this factor as an accelerator for fostering innovation and entrepreneurship in less developed regions and for attracting further venture-capital investors. For example, Voicu-Dorabantu et al (2014) based on the experience of the past decades emphasize the key features that foster innovation and entrepreneurship: a dense concentration of human talent, a competitive spirit, easy access to capital, and a supportive environment. They also note that, innovative business accelerators are functional and located in areas with critical masses of talent and competitive spirit.

According to Acs et al (2014) argue that while the formal institutions conducive to generating wealth create necessary conditions for economic development, these are not sufficient conditions. Based on the research they concluded that it is only when the opportunities generated by strong institutional frameworks are realized by entrepreneurs through an ecosystem that economic growth follows. Entrepreneurs commercialize innovations and therefore represent the mechanism transferring advances in knowledge into growth. The stronger the institutions, the more productive will be entrepreneurship and the greater the impact of entrepreneurs on growth. They propose the idea that the combination of agency and institutions represent the “missing link” in knowledge-based models of economic growth.

Among the researchers of entrepreneurship exist the opinion that ecosystem and cluster are the same system, but some scientist highlights, that cluster studies focus on firms and industries, including their dynamics (Frenken et al. 2015).

This issue is studied by Georgian scientists. For instance, in works of Gagnidze (2015, 2016, 2017) the role of universities is emphasized in formation of entrepreneurial cluster and maintaining its vitality. The role of a state is dominant in some works to encourage innovative activity and support in formation knowledge-based economy (Papachashvili, 2010, 2014, 2016; Sepashvili, 2016, 2017; Tsetskhladze, 2016; Gogorishvili&Gvelesiani, 2014) and due to certain regulations, supporting functioning of entrepreneurial

environment. Some scientist highlight issues connected with working out and implementing the right strategy, as in state level and in particular firm level as well and considers challenges of entrepreneurial way of thinking as well (Lekashvili, 2015, 2017).

Conclusions. The entrepreneurial ecosystem is the complex phenomenon. It includes the broad spectrum of socio-cultural and economic factors related to the emergence of a new entrepreneurial idea, development of these ideas to the final product, as well as to facilitate the functioning of firms in the market. The focus of ecosystems research is oriented on the entrepreneur and the startup rather than larger, more established firms or slower growing SMEs.

Other factors influence the ecosystem are: networks of entrepreneurs, leadership, finance, talent, knowledge, and support services. Interaction among them is crucial to the success of the ecosystem.

Introducing practical examples assures us that there is no uniform approach to explain the preconditions of successful ecosystems. Emergence and function of such systems are depended on different factors. In some cases, it is related to the existence of people with entrepreneurial ideas, in some cases, the system's development relates to the successful companies. Based on the evidence revealed that universities in the formation of the entrepreneurial ecosystem have the central role.

State interference in the process of formation entrepreneurial ecosystem is controversial in scientific discussions, but its dominant role in the issues related to the entrepreneurial education is exemplified.

References

1. *Acs J. Z., Estrin S., Mickiewicz T., Szerb L.* The Continued Search for the Solow Residual: The Role of National Entrepreneurial Ecosystem, IZA DP No. 8652, November 2014.
2. *Brown R. Mason C. and Mawson, S.* (2014) Increasing the Vital 6%: Designing Effective Public Policy To Support High Growth Firms, National Endowment for Science Technology & Arts (NESTA), London. http://www.nesta.org.uk/sites/default/files/working_paper_increasing_the_vital_6_percent.pdf
3. *Frenken, K., Cefis, E., & Stam, E.* (2015) Industrial dynamics and clusters: a survey. *Regional Studies* 49(1): 10-27.
4. *Gagnidze I.* (2017) Entrepreneurial university model: Short literature review, Model-based Governance for Smart Organizational Future, BS Lab-SYDIC International Workshop- Rome, ISBN: 9788890824258 BOOK OF ABSTRACTS, pp. 152–153. <http://bslab-symposium.net/BSLab-Sydic-2017/Book-Abstracts-BSLab-Sydic-2017-final.pdf> (Accessed 30 July 2017).

5. *Gagnidze, I.* (2015) Cluster as a tool for the challenges of development, Strategica International Academic Conference, Third Edition 'Local versus Global', Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 16 October 2017).

6. *Gagnidze I.* (2016) The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy, III International scientific and practical conference "Strategic Imperatives of Modern Management", KNEY, Kiev, 2016, pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 11 December 2017).

7. *Gvelesiani R., Gogorishvili I.* The Basic Problems for the Realization of the Concept of Economic Policy. November 10-11, 2014 Madrid Spain. International Scholarly and Scientific Research & Innovation International Science Index.org. Vol: 8. No:11 2014. pp.332-335. waset.org (Accessed 30 January 2017).

8. *Lekashvili E.,* Entrepreneurial Way of Thinking and Its Development Challenges in Georgia (2015). L'Association 1901 „SEPIKE”, Journal, Ausgabe 8, m Osthofen, Deutschland, Patiers, France, Los Angeles, USA. 31. 03.15.pp. 121-126. ISSN 2196-9531; e- ISSN 2372-7438. http://docs.wixstatic.com/ugd/b199e2_004a4752ab114d47b94800998f727abb.pdf (Accessed 30 January 2017).

9. *Lekashvili E.,* For The Study of development governmental strategy to support the entrepreneurial education in Georgia, THE 10TH ANNUAL EUROMED ACADEMY OF BUSINESS (EMAB) CONFERENCE Global and National Business Theories and Practice: Bridging the Past with the Future, Rome, September 13-15, 2017, ISSN 2547-8516. pp.2107-2110. <http://euromed2017.com/page/eka-lekashvili/> (Accessed 30 January 2017).

10. *Mason C., Brown R.* Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship, The Hague, Netherlands, 7th November 2013; Final Version: January 2014.

11. *Papachashvili N. and Tsimakuridze T.* (2010) 'Georgia's education system cluster development conception related issue'. Collection of materials of international scientific-practical conference 'Actual Economic Problems At Current Stage of Global Development', pp. 593-605 (in Georgian). http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/konferenciabi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 30 January 2017).

12. *Papachashvili N.* Globalization of Innovations and Development Challenges (2016). "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016, (КНЕУ, 2016, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана). Kiev, Ukraine. pp.245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf (Accessed 30 January 2017).

13. *Papachashvili N.* Knowledge Economy – Global Challenges for Economic Development (2014). II International scientific and practical

conference „Modern Management Strategic Imperatives”. (ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv 22-23 May, 2014) <http://feu.kneu.edu.ua/ua/conference/sism/> (Accessed 30 January 2017).

14. *Stam E., Spigel B.* Entrepreneurial Ecosystems, Utrecht School of Economics, November 2016 <http://www.uu.nl/organisatie/utrecht-university-school-of-economics-use/onderzoek/publicaties/discussion-papers/2016> (Accessed 30 January 2017).

15. *VOICU-DOROBANȚU R., JINARU A., CARAGEA A.* The Collaborative Poles Network and the Development of an Efficient Entrepreneurial Ecosystem, SEA — Practical Application of Science Volume II, Issue 3 (5) /2014 (Accessed 30 January 2017).

16. *Sepashvili E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016), pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstacts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

17. *Sepashvili E.* (2017) ‘Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No.3, pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 30 November 2017).

18. *Tsetskhladze L.* Innovation – determining factor of business competitiveness, The Journal Innovative Economy and Management, No. 1 (2016), pp. 82–86. (Accessed 30 January 2017).

Батенко Л.П., к.е.н., професор,
Зав. кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
batenkoludmila@gmail.com

ПРИКЛАДНІ ПРОБЛЕМИ МУЛЬТИПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ ТА НАПРЯМИ ЇХ ВИРІШЕННЯ

Анотація. В роботі акцентовано увагу на проблемах, що виникають на підприємствах в умовах управління декількома однотиповими проектами, які є складовою портфелю проектів компанії, та розглянуто основні методичні та організаційні аспекти їх вирішення.

Ключові слова: проекти, мультипроектне управління, програма, портфель проектів.

Вступ. Мінливість та динамізм розвитку усіх сфер та напрямів діяльності бізнес-структур зумовлюють необхідність їх швидкої та результативної реакції на запити оточуючого середовища, прискорення різноманітних змін, що здійснюються у проектному форматі. Це призводить до ситуації, коли в компанії водночас реалізується певна кількість проектів, тобто виникає необхідність мультипроектного управління. Разом з тим, не зважаючи на достатню розповсюдженість і зрілість теорії і методології проектного управління, дуже часто вище керівництво більшості українських і навіть іноземних компанії не усвідомлює потребу у систематизації цієї діяльності і не володіє необхідним інструментарієм для вирішення відповідних методичних та організаційних питань.

Постановка задачі. Дослідження має за мету ідентифікувати основні проблеми, що виникають в умовах мультипроектного управління, та визначити головні завдання щодо їх подолання у методичному та організаційному аспектах.

Результати. Становлення та розвиток теорії проектного менеджменту за останні півстоліття призвели до сприйняття і застосування на практиці її напрацювань значною кількістю підприємств. Причому можна виокремити такі послідовні напрями опанування методології та подальшого вдосконалення прикладних аспектів цієї діяльності:

- управління окремими проектами;
- побудова системи управління проектами;
- просування щаблями зрілості систем проектного управління;
- управління програмами і портфелями проектів;
- запровадження глобального проектного менеджменту.

Паралельно з цими кроками, що їх в повному чи обмеженому обсязі здійснюють компанії різних галузей, розмірів, організаційних побудов, масштабів діяльності тощо, з початку ХХІ століття набуває популярності і поширення Agile – технологія проектного управління як альтернатива класичній (або її ще називають каскадною або моделлю водоспаду) моделі управління проектами в першу чергу в ІТ-індустрії. Всі ці тенденції безумовно формують той перелік прикладних аспектів застосування методології проектного управління, що має бути в полі зору сучасного бізнесу.

Разом з тим, наш досвід роботи з вітчизняними та іноземними компаніями показує, що для їх значної кількості, особливо в Україні, процеси запровадження підходів проектного менеджменту

якщо й набули часткового розповсюдження, але не мають належної підтримки та концентрації зусиль у напрямку мультипроектного, а також програмного та портфельного управління.

Перш за все, слід визначити, що є мультипроектне управління і чим воно відрізняється від вже згаданого управління програмами і портфелем проектів. За визначенням, «програма — це група пов'язаних між собою проектів, субпрограм і програмних дій, що керуються узгоджено для отримання вигід, яких не можна досягнути в разі управління кожним з них індивідуально» [1, с.553]. Можна сказати, що управління програмою – це управління великим проектом, що поділений на взаємопов'язані складові, яке передбачає необхідність узгодженості їх результатів, строків виконання, вимог до якості тощо. Портфель проектів – це «проекти, програми, субпортфелі і операції, які управляються як група для досягнення стратегічних цілей бізнесу» [1, с.551]. Тобто портфель проектів компанії вміщує в собі усі програми і проекти, що здійснюються цією бізнес-структурою. Портфельне управління пов'язане з «стратегією організації щодо відбору прийнятних проектів, пріоритизацією робіт і забезпеченням необхідними ресурсами» [1, с.7].

Ми вважаємо, що відмінністю мультипроектного управління є його спрямованість на групу однотипних проектів (чи проектів, що здійснюються у певній сфері діяльності компанії), які, безумовно, є складовою проектного портфелю, але відрізняються своєю відносною однорідністю за змістом, характеристиками необхідних ресурсів, підходами до управління тощо. Наші дослідження практики управління такими проектами в різних галузях виробництва та сфери послуг дозволили виокремити цілий ряд типових проблем, серед яких в першу чергу слід відмітити наступні:

- в багатьох компаніях суто проектна діяльність взагалі не розглядається як така і, відповідно, проектне управління відсутнє в принципі;
- процедури відбору і пріоритизації проектів не формалізовані, ці рішення приймаються за принципом впливу чи влади окремих зацікавлених керівників або ж за термінами надходження пропозицій;
- в більшості досліджуваних бізнес-структур немає необхідного методичного забезпечення проектного менеджменту;
- внаслідок непрозорості дій, пов'язаних з відбором і запуском проектів, їх обсяги не узгоджуються з наявними ресурсами, внаслідок чого виникає багато проблем з вчасністю і якістю виконання запланованих робіт, перевантаженням і демотивацією персоналу;

- в компаніях не створені організаційні передумови для управління мультипроектною діяльністю;
- ролі, повноваження і відповідальність ключових учасників мультипроектної діяльності не визначені і не узгоджені;
- результативність проектних дій не враховується при формуванні системи КРІ працівників компанії на всіх її рівнях, хоча вони, безумовно, впливають на досягнення стратегічних і оперативних цілей діяльності організації. Це відображається на недостатній залученості функціональних керівників у вирішення завдань, пов'язаних з реалізацією проектів.

Перелічені проблеми, безумовно, не вичерпують весь їх перелік, проте, на наш погляд, є ключовими і першочерговими щодо їх вирішення. Ми пропонуємо компаніям, які потребують запровадження мультипроектного управління, наступні підходи для реалізації означених завдань.

Перш за все, це системність в проектному управлінні. Вона передбачає визначення об'єктів, суб'єктів і відповідних процесів проектного менеджменту, що здійснюються за необхідного програмного забезпечення. Об'єктами виступають проекти (в тому числі і їх однотипні групи — мультипроекти), програми, портфель чи портфелі проектів. Важливими аспектами цієї роботи є визначення категорій проектів в залежності від їх ознак (масштаби, тривалість, галузева приналежність, ступінь унікальності, пріоритетність, стратегічне значення тощо), що впливатиме на подальші процеси управління ними.

Перелік суб'єктів проектного управління залежить від масштабів як самої організації, так і її проектної діяльності. Окрім менеджера кожного з проектів, якщо зростають їх масштаби, виникає необхідність створювати офіс проекту з виокремленням додаткових ролей адміністратора проекту, аналітика, функціональних лідерів проекту. Відповідно офіс управління програмою окрім менеджерів окремих проектів і їх управлінських команд буде мати менеджера програми і зазвичай його адміністратора. За великої кількості проектів можуть створюватися департаменти управління проектами, які окрім вже зазначених ролей будуть також забезпечувати призначення менеджерів проектів і контроль за їх діяльністю, роботи з розвитку методології, архівування та створення бази знань з проектного управління.

Для формування проектної портфелю і моніторингу прогресу у його реалізації створюється проектний комітет, до складу якого входять топ-менеджери компанії і керівник департаменту управління проектами. Необхідно визначити функції, повнова-

ження і відповідальність всіх означених структур і ролей, проте це залишається поза межами даної роботи.

При розробці методології проектного управління в компанії слід звернути увагу на такі основні моменти. Безумовно, базовим є завдання створення положення (стандарту) по управлінню окремим проектом. При чому для однотипних (мультипроектів) вони можуть мати свої відмінності, а також передбачати спрощені процедури або ж більш деталізовані в залежності від типовості/ступеня унікальності, масштабності тощо. Ці положення також мають містити форми відповідних документів (шаблони), передбачених відповідними процедурами.

Важливим питанням управління програмою (що, нагадаємо, складається із декількох пов'язаних між собою проектів) є розробка порядку визначення і узгодження розподілу ресурсів між окремими проектами.

В управлінні портфелем проектів принципового значення набувають процедури відбору і пріоретизації проектів. Вони мають забезпечити об'єктивність і прозорість цих дій, що дозволяє запобігати конфлікту інтересів, спрямовувати проектну діяльність компанії на саме ті завдання, що мають найбільш сильний вплив на досягнення її стратегічних цілей та забезпечення максимальних вигід у широкому розумінні з урахування інтересів усіх стейкхолдерів [2].

Ще одним важливим для вирішення завданням є відображення у загальній системі стимулювання праці роботу членів команд та інших залучених сторін для забезпечення належних результатів проектної діяльності, гармонізації інтересів всіх стейкхолдерів та їх узгодження з цільовими завданнями компанії.

Висновки. Мультипроектне управління, що є складовою загальної системи управління проектами в компаніях, стикається з цілою низкою типових проблем, притаманних більшості досліджуваних підприємств, та потребує їх розв'язання у напрямках ідентифікації об'єктів управління, створенні необхідних організаційних структур, визначенні ролей, функцій, прав та обов'язків залучених сторін, розробці необхідних методичних документів, що систематизують роботу з управління проектами.

Список використаних джерел

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 5th ed. – Project Management Institute, 2013. – 589 p.
2. Kloppenborg T. Contemporary Project Management, 3rd ed. – Cengage Learning, 2015. – 459 p.

Batenko Liudmyla, PhD, professor,
Head of Business Strategy Department,
Kiev National Economic University named after Vadym Hetman
batenkoludmila@gmail.com

APPLIED PROBLEMS AND DIRECTIONS FOR SOLVINGS IN MULTIPROJECT MANAGEMENT

Summary. The paper focuses on the problems that arise in the companies under the conditions of management of several typical projects that are the part of projects portfolio, and considers the main methodological and organizational aspects of their solution.

Key words: projects, multi project management, program, projects portfolio.

Ботвіна Наталія Олександрівна
д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту
Одеська державна академія технічного регулювання та якості
E-mail: nataliobotvina@ukr.net

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЯК СКЛАДОВА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Анотація. Державна інвестиційна політика — це політика на створення умов, у яких всі суб'єкти інвестиційної діяльності (державні та приватні) мають забезпечувати діяльність підприємств, організацій, структур де виробляється продукція, створюється нова продукція та послуги, а в макроекономічному результаті створюється додана вартість. Основними цілями державної інвестиційної політики повинні бути такі: — структурна перебудова промислового комплексу; — сприяння досягненню сучасного технічного рівня розвитку на основі нових технологій; — розвиток ресурсозберігаючих, наукомістких та екологічно чистих технологій; — збільшення обсягів експортного потенціалу України; — подолання залежності економіки країни від імпорту; — створення виробництв з використанням місцевих природних ресурсів; сприяння розвитку приватного сектору.

Ключові слова: підприємство, інвестиції, економіка, фінанси.

Виклад основного матеріалу. Державне управління інвестиційною діяльністю виявляється у формах прямого та опосередкованого управління. Пряме управління здійснюється через розробку і реалізацію інвестиційних програм та управління державними інвестиціями. Опосередковане державне управління здійснюється через: податкову політику; грошово-кредитну політику; регулювання фондового ринку; законодавчого забезпечення прав інвесторів та їх захист; • амортизаційну політику; регулювання умов для іноземних інвестицій та інвестування за межами країни; приватизацію об'єктів державної власності і розміщення цінних паперів на фондовому ринку; контроль за дотриманням норм і стандартів.

Державна стратегія залучення іноземних інвестицій має спиратися на:

- галузі, розвиток яких забезпечується централізованими державними капіталовкладеннями; — виробничі об'єкти переважно приватного капіталу;
- галузі (виробництва), які на певному етапі потребують кредитних субсидій;
- пріоритетні галузі для залучення та використання іноземних інвестицій;
- виробництва, участь іноземних інвесторів у фінансуванні яких має певні обмеження;
- галузі (виробництва), які є закритими для іноземного інвестування, що пов'язано з національною безпекою, збереженням національного багатства.

Якісний прорив у формуванні нового способу виробництва може бути здійснений тільки тоді, коли буде введено інноваційну функцію державного управління. Держава має бути не тільки споживачем фінансових ресурсів, але й суб'єктом, який у період побудови нового способу виробництва за рахунок інновацій має формувати надійні джерела їх утворення.

На даний час основною проблемою багатьох підприємств є відсутність поточного та перспективного фінансування. Економічна дійсність та особливості економіки України не дозволяють застосовувати джерела фінансування, які притаманні і доступні підприємствам зарубіжних країн.

Фінансова безпека держави залежить від інвестиційного клімату, тобто сукупності політичних, правових, економічних та соціальних умов, що забезпечують інвестиційну діяльність вітчизняних і закордонних інвесторів.

Держава має сприяти формуванню привабливого інвестиційного клімату й гарантувати інвесторам недоторканність їхнього капіталу і можливість його повернення з відповідним прибутком. На сьогодні інвестиційний клімат перебуває в негативному становищі. Це пов'язано з політичною нестабільністю, недосконалістю законодавчої влади.

На інвестиційному ринку формується визначальна роль інвестицій та інвестиційного ринку у забезпеченні економічного розвитку, яка полягає у можливості акумуляції вільного капіталу та його перерозподілу між споживачами з метою забезпечення розвитку учасників відносин.

Інновації відіграють значну роль у процесах функціонування та розвитку підприємств. Багатогранність прояву інновацій у економічних відносинах, їхній результативний вплив на економічні процеси на підприємстві та загалом у національній економіці диктує необхідність поглибленого дослідження проблеми управління інноваційним розвитком [1, с. 68]. У найбільш загальному вигляді проблема використання інновацій у стратегічному забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства залежить від фінансування та інвестування в інноваційний розвиток підприємств.

Фінансово-економічна безпека регіонів є основою для забезпечення національної економічної безпеки. Досягнення планових показників ефективності регіональної економіки є одним з головних завдань стабільного розвитку країни. Однак, серед основних проблемних питань досягнення цього результату необхідно виділити значну диференціацію розвитку і ступеня захисту інтересів регіональних економік. Це обґрунтовує нерівномірні можливості для результативного функціонування кожного окремого суб'єкта господарювання, певної галузі та економіки країни загалом [3].

Сукупність політичних, економічних, та соціальних ризиків характеризує стан фінансової безпеки держави.

Індикатори фінансової безпеки водночас є й індикаторами стану фінансово-економічної сфери держави, які характеризують явища та процеси, що відбуваються в ній на макрорівні. Ці показники доцільно згрупувати за такими сегментами: бюджетний, валютний, банківський, грошово-кредитний, інвестиційний, страховий і фондовий.

Інвестиційна діяльність в різних її проявах притаманна кожному підприємству і є основою його розвитку та розвитку окремих галузей народного господарства та економіки України в цілому. Інвестиції забезпечують динамічний розвиток підприємства та

дозволяють вирішувати наступні завдання: придбання нових підприємств; розширення підприємницької діяльності за рахунок накопичення фінансових та матеріальних ресурсів та освоєння інших областей бізнесу.

Розвиток інвестицій в економіку постійно потребує мобілізації, розподілу і перерозподілу фінансових коштів, при цьому важливу роль набуває така характеристика як інвестиційний клімат держави.

Інвестиційним кліматом (Investment climate) в загальному розумінні називають ситуацію, що склалася в регіоні, з точки зору вітчизняних та зарубіжних інвесторів, які вкладають свій капітал у розвиток його економіки.

Цей показник включає в себе значну кількість факторів ризику, що складаються під впливом зовнішніх та внутрішніх умов, ситуацій та перспектив розвитку. Найчастіше під інвестиційним кліматом розуміють соціально-політичні та економічні (зовнішні і внутрішні) ризики [2].

Міжнародні інвестори та кредитори впевнені в необхідності реальної оцінки політичного ризику. Але визначення та розрахунок цього ризику представляє собою складну задачу. Один з підходів, який передбачає включення економічних, політичних і соціальних факторів до оцінки ділового клімату, заснований на індексі ділового ризику (BERI). Група експертів присвоює кожному регіонові суб'єктивну оцінку від 1 до 100, враховуючи в своїх оцінках широкий спектр факторів: дії керівництва; нормативно-правове поле, економічні фактори, такі як інфляція, безробіття та доходи населення [3].

Інформацію про інвестиційний клімат можна отримати завдяки рейтинговим агенціям. Так, наприклад, завдяки рейтингам Standard & Poor's, Moody's та Fitch інвестор вивчає перспективність капіталовкладень у той чи інший проект. Трапляється, що будівничі рейтинги помилкові та інвестор програє. Проте це не привід нехтувати оцінками «аналітичної трійки», адже альтернативи цим впливовим агенціям наразі не існує.

Отже, підприємство, яке виходить на інвестиційний ринок зі своїм бізнес-проектом, повинно мати такі характеристики: належати до приватної форми власності та мати статус юридичної особи або ж залишатися під контролем підприємств приватного сектора, а також бути дієздатним та платоспроможним з комерційного точки зору. Таке підприємство повинно вкласти в проект щонайменше 30% вартості з власних коштів (основні засоби, споруди, будівлі, грошові внески, інтелектуальна власність то-

що), погодитись на розмір дивідендів відповідно до зобов'язань щодо повернення інвестицій, мати співвідношення боргу/капіталу протягом терміну впровадження проекту не більш ніж 70:30, а також взяти на себе зобов'язання із забезпечення значення коефіцієнту обслуговування боргу при визначенні рентабельності проекту не нижче ніж 1,5 [3].

І ще одне важливе питання: опис суті інвестиційного проекту, який виставляється на презентацію (тендер, конкурс). Для нього підприємство, яке шукає інвестора, має додати такий пакет обов'язкових документів: бізнес-план проекту; копію акту про державну реєстрацію підприємства; копію балансового звіту за останній рік; прогноз балансового звіту на період реалізації інвестиційного проекту; прогноз звіту про збитки і прибуток на період здійснення інвестиційного проекту (за перший рік – поквартально); прогноз руху грошових потоків на період реалізації інвестиційного проекту (на перший рік – поквартально); розрахунок окупності проекту.

Якщо проект грамотне розрахований та оформлений згідно до міжнародних норм, це відразу підвищує його шанси придбати інвестиції. Тому сутнісною основою розвитку бізнес-середовища є реальна здатність ставити й вирішувати завдання з інвестиційного планування й проектування керівниками всіх рівнів та сфер діяльності для покращення фінансово-економічної безпеки держави.

Висновки. Вирішальним чинником розвитку і зміцнення підприємства вважається як вигідне вкладення капіталу, так і вибір джерел фінансування інвестиційної діяльності, а отже така складова фінансової безпеки як інвестиційна, є надзвичайно важливою для загального стійкого розвитку будь-якого підприємства.

Список використаних джерел:

1. *Ботвіна Н.О.* Управління та оцінка ефективності фінансових інвестицій / Н.О.Ботвіна // Науково-виробничий журнал Бізнес-навігатор – № 2 (17). – Херсон, – 2009. – С. 88–91.

2. *Ботвіна Н.О.* Активізація інвестиційної діяльності підприємства як чинник фінансової безпеки країни /Н.О.Ботвіна // Науково-виробничий журнал Фінансовий простір: Черкаський інститут банківської справи – № 4 (12). – Черкаси, – 2013. – С. 83-86.

3. *Новіков А.О.* Функціональні складові фінансово-економічної безпеки. Комунальне господарство міст, випуск 115. – Харків. –2014. С. 94-97.

Вачарадзе А. Р.

Докторант факультета Экономики и бизнеса,
ТГУ «Тбилисский государственный университет
имени Иване Джавахишвили»
a.vacharadze@iset.ge

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

***Аннотация.** В статье рассматривается реформа режима прямых иностранных инвестиций направленная на защиту принципов устойчивого развития. Присоединение страны к реформе МИС и выбор политики соответствующей национальным интересам является решающим для принятия рациональных решений по инвестиционной политике. В работе подчеркивается важность изменений основанных на „дорожной карте” разработанной в UNCTAD.*

***Ключевые слова:** прямые иностранные инвестиции, инвестиционная политика, международные инвестиционные соглашения.*

Вступление. Основная цель международной инвестиционной политики должна заключаться в том, чтобы инвестиции отвечали интересам устойчивого развития, максимизировали его преимущества и минимизировали негативные последствия. Сложности с возникновением и управлением собственностью ставят под сомнение эффективность экономической политики, основанной на критериях собственности, которые широко используются для этой цели как на национальном, так и на международном уровне.

Для достижения общей цели необходимо пересмотреть и переоценить соответствующие инструменты. Цели и инструменты международной инвестиционной политики были разработаны Организацией Объединенных Наций по Торговле и Развитию (которая была утверждена 31-й специальной сессией Совета UNCTAD).(1)

Реформа режима международных инвестиционных соглашений (МИС) с 2015 года вступила в процесс развития международной инвестиционной политики 2 (на основную стадию процесса).

На первом этапе реформы (2012 год) был достигнут консенсус в отношении ее осуществления. Страны продемонстрировали подход и направления реформ. Они обсудили свои собственные сети договоров, разработали новые типовые контракты и начали переговоры о заключении новых современных договоров. Боль-

шинство новых МИС следуют „дорожной карте” инвестиционного режима, разработанного UNCTAD.

Всесторонняя реформа требует двустороннего подхода — не только с точки зрения заключения новых соглашений, но и для модернизации существующих контрактов. Его значение обусловлено следующими тремя причинами:

- Количество контрактов первого поколения по-прежнему велико. 95% существующих контрактов (более 2500 международных инвестиционных контрактов — МИС) были созданы в период 2010 года, а еще 700 договоров пока еще не вступили в силу; (2)

- Контракты первого поколения очень сложные. В самых последних случаях урегулирования спорных вопросов между инвесторами и государствами надо отметить, что контракты были подписаны до 2010 года. В то же время большинство из них содержат многозначимые и туманные, неопределенные формулировки;

- Соглашения первого поколения представляют собой несоответствия. Продления их действия будут продолжать создавать дублирование и фрагментацию договорных отношений, а также проблемы взаимодействия. [3,4]

Постановка задачи (цель). Цель исследования состоит в том чтобы проанализировать направления реформы международной экономической политики регулирования ПИИ для разработки эффективной национальной политики.

Представленная работа основывается на исследованиях грузинских ученых: Гагнидзе И., Гогоришвили И., Лекашвили Е., Папачашвили Н., Сепашвили Е., Сичинава А., а также на материалах UNCTAD.

В работе мы разделяем мысль о достижении прогресса, который был достигнут в реформировании режима МИС. Цель этой международной деятельности является- обеспечение устойчивого экономического развития. Для достижения данной цели мы предприняли усилия проанализировать варианты (основы) инвестиционной политики разработанные UNCTAD и их изъяны воздействующие на формирование национального режима.

Результаты. Для стран, желающих изменить действующие договора, существует не менее 10 вариантов политики. Эти варианты позволяют государствам соответствовать новым политическим целям. Они не являются взаимоисключающими и дополняются друг друга. Они различаются в некоторых направлениях, в том числе:

- Совместная работа по разъяснению положений для договоров. Объединяют и включают меры, которые имеют особое

(определение или изменение норм соглашения) или политическое (участие на многосторонней основе) воздействие на принятия решений;

- Сосредоточиться на процедурных вопросах (изменение действующего контракта или подписания новых);
- изменение содержания переговоров (максимизация международных стандартов);
- учитывать взаимосвязь с режимом регулирования (например, изменение контракта, общее изменение или взаимодействие на многосторонней основе);
- Согласование или выход из договора (например, прекращение или замена многосторонних соглашений).

Следует отметить, что 10 вариантов политики — это только условия для осуществления изменений в режиме МИС, а не в содержании контрактов. 10 мер текущей политики реформ и их результатов заключаются в следующем:

1. Разработать совместное применение положений соглашения. Такой подход не только объясняет содержание положений договора, но и ограничивает сферу действия спора в судах;

2. Изменения в положениях соглашений. Это подразумевает: внести поправки в содержания контрактов в текущем периоде путем введения новых положений, внести изменения в некоторые положения существующих договоров или аннулирование пунктов существующих положений;

3. Изменение устаревших соглашений. Замена контрактов первого поколения с новыми соглашениями;

4. Консолидация сети МИС отменения инвестиционных контрактов первого поколения на основе участия двух или более сторон и их замены плюралистическими МИС;

5. Регулирование взаимодействий между существующими контрактами. Установление норм, определяющих период времени использовать их в МИС;

6. Установление связи с глобальными стандартами. Содействие в разработке политики, взаимодействий и согласованности между МИС и другими сторонами международного права;

7. Участие в многостороннем сотрудничестве. Разработать новые правила и интерпретации между многими участвующими странами. Эти нововведения должны включать механизм, который будет способствовать и обеспечивать их реализацию;

8. Отказ от необоснованных контрактов первого поколения. Реализация намерения страны не стать участницей существующих, но нератифицированных договоров;

9. Прекращение контрактов первого поколения освобождает договаривающихся сторон от выполнения обязательств;

10. Выход какой-либо одной или нескольких сторон из многостороннего соглашения приравнивается прекращению действия для них этого соглашения, но это же условие оставляет контракт для других договаривающихся сторон (т. е. соглашение не аннулируется) [5,6]

Чтобы сделать правильный выбор и определить, какая версия политики реформы должна быть выбрана страной в конкретной ситуации необходимо основательно проанализировать затраты и выгоды осуществления широкомасштабных задач(в то же время это должен быть перманентный процесс). В стратегические цели текущей реформы включены достижение единых и сбалансированных результатов. У реформы нет амбиций реформаторов, что отстраняет режим МИС от реальных целей поощрения и защиты инвестиций. Системные проблемы в этом направлении возникают из-за дефектов, параллелизма и фрагментации, что создает неполную согласованность и взаимосвязь [7].

Задачи координации от реформы требуют: установление приоритетных действий, поиск партнеров для реализации и предоставления соглашений, а также соответствие с требованиями реформы на разных уровнях разработки политики. Проблема нехватки квалифицированных кадров в развивающихся странах в том числе и Грузии затрудняет ликвидацию недоработок МИС первого поколения [8].

Необходимо выбрать из 10 различных вариантов политики оптимальную комбинацию параметров. Комбинация, выбранная из вариантов, должна в конечном счете отражать направления международной инвестиционной политики страны в соответствии с национальной стратегией ее экономического развития. Кроме того, политика развития должна принимать во внимание кумулятивное воздействие параметров. Некоторые комбинации вариантов могут привести к тому, что контрактный режим потеряет существующие возможности защиты инвестиций, что может привести к полному выходу из режима МИС.

Необходимо прилагать усилия чтобы воспользоваться верховенством закона и получить выгоду в разработке политики прозрачности и стабильности от особо сложного характера реформы. При выборе вариантов реформы политики должны учитывать и принимать во внимание юридические и практические проблемы. Среди специфических правовых проблем следует рассмотреть три области: положения об увеличении благоприятного режима,

положения действующего договора и положения режима перехода от старых контрактов к новым [9,10].

Директивные и руководящие органы разрабатывая экономическую политику в своих планах действия должны учитывать возможности для устранения многих практических и политических проблем [11].

Выводы. Реформа международных инвестиционных соглашений каждодневно расширяется и достигает первых конкретных результатов. Создано новое поколение инвестиционных контрактов. Созданные в UNCTAD основы новой инвестиционной политики в области торговли и развития и ее, дорожная карта международных инвестиционных соглашений” определяют основные направления реформы на всех уровнях формирования политики.

Большинство новых мер политики МИС в глобальном мире по-прежнему предусматривают поощрение и либерализацию инвестиций. В то же время введение новых видов инвестиционных ограничений и / или законов было вызвано главным образом увеличением иностранной собственности в стратегических сферах. Значительная часть изменений(поправок) характеризуется принятием нового инвестиционного законодательства или пересмотром существующих.

Экономическая безопасность становится все более важным фактором в национальной и международной инвестиционной политике. Вопрос об защиты национальных интересов и национальной экономической безопасности со стороны государств является вопросом особого значения при экономической политике. При их применении прежде всего, следует учитывать прозрачность и предсказуемость процедур для инвесторов.

Примечательно, что все еще растет пространство для международных инвестиционных контрактов. Несмотря на то что количество соглашений каждый год сокращается, некоторые из них распространяются на большое количество участников и имеют важный экономический и политический вес. Стоит отметить, что пространство международных инвестиционных соглашений все еще растет. Хотя количество контрактов, которые ежегодно сокращалось, некоторые из них вносят вклад в большое число участников и имеют значительный экономический и политический вес. Недавние (последнего периода) международные инвестиционные соглашения основаны на разных моделях, а в региональных соглашениях между участниками часто сохраняют ныне действующие двусторонние переговоры (что приводит к возрастающим трудностям).

Несмотря на значительный прогресс, все еще ожидается много изменений. На втором этапе реформы международных инвестиционных соглашений государства должны уделять больше внимания существующей системе контрактов. В отличие от первого этапа реформы когда работа велась, главным образом на уровне страны, второй этап реформы требует расширения сотрудничества и координации партнеров, чтобы избежать системных рисков и несоответствий во многих старых контрактах.

Присоединение к реформе МИС и выбор политики соответствующей национальным экономическим интересам страны создает возможности снижения конфликтов в международном движении капитала.

Список використаних джерел:

1. UNCTAD, 2016. http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_ru.pdf
2. UNCTAD 2016. http://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciimem4d14_ru.pdf
3. *Sichinava A.* Intellectual investment management. Publishing house “NOVA”, USA, 2011
4. *Сичинава А. Гогоршвили И.* Международные инвестиции и транснациональные корпорации. Фонд библиотеки Грузинский Технический Университета, электронная версия. 2011(на грузинском языке).
5. *Irina Gogorishvili.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence. *Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016*, Berlin-Tallin. 2016, pp., 44-47.
6. *Gagnidze I.*, Cluster as a tool for the challenges of development, STRATEGICA, International Academic Conference– Third Edition – Local versus Global Bucharest, Romania, October 29-31, 2015, pp.336-344, <http://meu.usue.ru/attachments/article/207/CROSS-CULTURAL%20VARIATIONS%20IN%20CONSUMER%20BEHAVIOUR%20LITERATURE.pdf>
7. *Papachashvili N.* Globalization of Innovations and Development Challenges. "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016, (КНЕУ, 2016, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана). Kiev, Ukraine.2016, pp.245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf
8. *Sepashvili Eka.* “Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth”, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, Vilnius, Lithuania, August, 24–26, 2016, pp. 174–76. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf

9. *Lekashvili E.*, Entrepreneurial Way of Thinking and Its Development Challenges in Georgia. L'Association 1901. „SEPIKE”, Journal, Ausgabe 8, m Osthofen, Deutschland, Patiers, France, Los Angeles, USA. 2015. pp. 121-126. http://docs.wixstatic.com/ugd/b199e2_004a4752ab114d47b94800998f727abb.pdf

10. Tsetskhladze, M. Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe. / M. Tsetskhladze. // Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7.2016. <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf>

11. *R. Gvelesiani, I. Gogorishvili* — The Basic Problems for the Realization of the Concept of Economic Policy.[PDF] waset.org https://scholar.google.com/scholar?start=0&q=Irina+Gogorishvili&hl=en&as_sdt=0,5

Vacharadze A. R.

Doctorant of Economics and Management Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
a.vacharadze@iset.ge

INTERNATIONAL TRENDS OF INVESTMENT POLICY

Summary *The article examines the reform of the foreign direct investment regime aimed at protecting the principles of sustainable development. Accession of the country to the IIA reform and choice of policy corresponding to national interests is decisive for making rational decisions on investment policy. The work emphasizes the importance of changes based on the "road map" developed in UNCTAD.*

Key words: *foreign direct investment, investment policy, international investment agreements.*

Володзькіна М.В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
maryna.volodkina@gmail.com

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ МЕРЕЖ ТА ФОРМУВАННЯ НОВИХ ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

***Анотація.** Розглянуто концепцію створення інформаційної корпоративної системи, як єдиного комплексу програмно-технічних та організаційних рішень, які поєднують усі підрозділи підприємства у єдиний інформаційний простір, передумови формування нових принципів управління, інтегровані інформаційні системи, комплекси бізнес-додатків.*

***Ключові слова:** Корпоративна управлінська система, програмне забезпечення, хмарна служба планування ресурсів, комплекс додатків, бізнес-процес.*

Актуальність. В умовах глобалізації не тільки традиційні фактори виробництва виступають основними детермінантами економічної сили. Сучасні підприємства повинні орієнтуватись на використання інформаційних технологій, нових форм організації бізнес-процесів, розвиток ділової активності. В зв'язку з цим особливого значення набуває цілеспрямоване дослідження програмних комплексів бізнес-процесів, що забезпечують створення єдиного інформаційного простору у контексті організації управління для забезпечення ефективності функціонування і стратегічного розвитку підприємства.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у розкритті концептуальних засад та особливостей застосування сучасних програмних комплексів в системі інформаційного забезпечення сучасного підприємства.

Результати. Застосування інформаційних технологій та всіх видів мережевих організацій, інформаційних платформ та комп'ютерних програм не тільки дає змогу отримувати інформацію та приймати рішення, але й продукує багато докорінних організаційних змін. Скорочується бюрократичний апарат, коригуються традиційні погляди на систему зв'язків у системі промислового підприємства, відкриваються нові можливості фі-

нансових ринків, інвестування суттєво зростає динаміка показників результативності та продуктивності промислового підприємства як відкритої системи. На сьогоднішній день велика увага приділяється так званим корпоративним системам, тобто комплексним інформаційним системам управління [1, 2]. Принципово нова комплексна концепція створення корпоративної інформаційної системи (КІС) має бути орієнтована на розв'язання стратегічних завдань підприємства, головними з яких є зниження витратних частин бюджету та собівартості продукції, підвищення ефективності управління, забезпечення інвестиційної привабливості підприємства, освоєння нових видів діяльності.

Корпоративна управлінська система будується як єдиний комплекс програмно-технічних та організаційних рішень, які охоплюють усі виробничі, технологічні, фінансові та господарські процеси та поєднують усі підрозділи підприємства у єдиний інформаційний простір [2]. Коло конкретних завдань, що розв'язується завдяки створенню сучасної інформаційної системи вміщує:

- об'єднання в єдиний інформаційний простір великої кількості відокремлених один від одного об'єктів та підрозділів підприємства;
- високошвидкісне передавання по каналах зв'язку будь-яких видів інформаційних потоків;
- підтримку діяльності всіх підрозділів та об'єктів підприємства;
- міцні засоби обробки та аналізу отримуваної інформації, розрахунки планової та фактичної собівартості продукції;
- гарантування необхідного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Також підприємство може знизити витрати, оптимізувавши облікову та податкову політику, впровадити чіткий механізм розрахунку та виплат податків, а також мати можливість чітко і своєчасно перерозподіляти матеріальні потоки.

При цьому підвищується інвестиційна привабливість завдяки використанню світових стандартів обліку та повній прозорості фінансово-економічних потоків для інвесторів та кредиторів, підвищується якість і оперативність роботи кожного підрозділу підприємства. Останнє відбувається за умови:

- 1) створення єдиного інформаційного простору для технологічних та бізнес-систем, створення єдиної бази знань підприємства;
- 2) впровадження внутрішньо корпоративних стандартів та використання єдиної технології обробки інформації на всіх рівнях управління;

3) впровадження системи електронного документообігу, що дозволяє раціонально організувати внутрішні та зовнішні інформаційні потоки;

4) організації чіткого персонального контролю за виконанням наказів, розпоряджень та доручень.

Головним результатом впровадження корпоративної інформаційної системи стає створення на підприємстві ефективного та дієвого механізму управління, який охоплює всі бізнес-процеси підприємства. У результаті підприємство (корпорація) може вийти на якісно новий рівень управління та планування своєї діяльності. Вона може підвищити прибутковість завдяки налагодженню платіжної дисципліни та чіткому контролю за розрахунками, дебіторської та кредиторської заборгованістю та їх ліквідацією, а також за умови ефективного управління всіма видами ресурсів та створення гнучкої системи стратегічного та оперативного планування.

Інформаційні мережі створюють реальні передумови для формування цілої низки нових принципів управління, які відповідають змінам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Сутність цих принципів зводиться до такого:

1. Стосунки не керівників з підлеглими, а рівноправних працівників.

2. Можливість у кожного співробітника мати доступ до будь-якої інформації, до знань будь-якого співробітника підприємства.

3. Ефективне функціонування команд, які працюють або над конкретним проектом, або з визначеним замовником або класом клієнтів.

4. Підтримка цілісності підприємства завдяки створення мережі команд.

5. Здійснення робіт у режимі реального часу, що передбачає паралельне виконання робіт та їх цілісну системну комунікаційну організацію (замість послідовного виконання та кооперації).

6. Створення техніко-організаційних умов для формування «віртуальних» ланок, члени яких можуть перебувати в різних географічних регіонах.

Нинішній стан ринку інформаційних систем характеризується досить стрімким розвитком, при цьому особлива увага приділяється інтегрованим системам, що можуть використовуватись як для виконання ряду операцій у рамках функціональних сфер підприємства (малі та локальні системи), так і для забезпечення взаємодії всього бізнесу (великі інтегровані системи). Так, Microsoft Dynamics AX – хмарна служба планування ресурсів підприємства (ERP) створена на основі Microsoft Azure і

призначена для використання цієї платформи. Вона надає підприємствам можливість, що вдовольняють їхні індивідуальні потреби та дозволяють адаптуватись до постійних змін у бізнес-середовища, позбавляючи від проблем, пов'язаних із управління інфраструктурою.

Microsoft Dynamics AX надає комплект служб із планування ресурсів підприємства, бізнес-аналітики, управління інфраструктурою, обчисленнями та базами даних у рамках однієї пропозиції, що дає підприємствам змогу виконувати галузеві та операційні бізнес-процеси. До того ж цей комплект може розширюватись за допомогою спеціальних рішень від партнерів. Підприємства можуть використовувати їх відповідно до зростання свого бізнесу, легко додаючи користувачів і бізнес-процеси за допомогою моделі «оплата за використане». Розроблене для прискорення бізнесу рішення Microsoft Dynamics AX допомагає швидко ухвалювати зважені рішення за допомогою інтелектуального користувацького інтерфейсу, трансформувати бізнес-процеси за допомогою надійних методичних і практичних рекомендацій, надаючи підприємствам і організаціям вести бізнес-діяльність у будь-який час і майже з будь-якої точки завдяки гнучким можливостям вибору, які надають хмарні технології.

Програмне забезпечення Microsoft Dynamics ERP надає можливість для двох рівнів бізнесу, як для корпоративного, так і для підприємств і організацій малого бізнесу. Так, серед можливостей для корпоративного рівня можна зазначити управління ланцюгами постачання, управління складами, прогнозування попиту, сучасні точки продажу, планування бюджету. Можливості для малого бізнесу в основному пов'язані з управлінням фінансами, виробничою системою, управлінням проектами та управлінням продажами.

Найбільш повним глобальним комплексом бізнес-додатків, який допомагає підприємствам приймати кращі рішення, знижувати витрати та підвищувати продуктивність є Oracle E-Business Suite (3). Завдяки великій кількості (більше сотень) міжгалузевих можливостей, включаючи планування ресурсів підприємства, управління відносинами з клієнтами та планування матеріальних потоків, додатки Oracle E-Business Suite допомагають клієнтам керувати складністю бізнес-середовищ незалежно від розміру організації. Комплекс додатків «Customer Relationship Management» забезпечує єдине глобальне джерело інформації, що гарантує відповідність всіх каналів продажу корпоративним цілям.

Комплекс додатків Service забезпечує достовірне обслуговування клієнтів – обслуговування, яке дозволяє агентам підприємства та технічним спеціалістам задовольняти потреби клієнтів за допомогою точної, узгодженої та дієвої інформації.

Фінансові додатки допомагають підвищувати ефективність, знижувати витрати на обробку даних за допомогою стандартних процесів загального доступу.

Комплекс додатків Supply Chain Management інтегрує та автоматизує всі процеси ланцюга постачання від проектування, планування і придбання ресурсів до виробництва та реалізації, надаючи компаніям повний набір рішень для управління інформаційно-збутовими ланцюгами.

Додаток Human Capital Management забезпечує широкий вибір кращих у своєму класі функцій для управління людськими ресурсами в контексті підвищення ефективності функціонування підприємства (організації). Як частина стратегії Oracle Applications Unlimited додатки Oracle E-Business Suite будуть розширюватись і далі, забезпечуючи захист та підвищуючи цінність інвестицій промислових підприємств у програмне забезпечення.

Висновки. Сучасна база бізнес-процесів характеризується розробленням та широким застосуванням інформаційних технологій. Завдяки багатому інформаційним потокам кожне підприємство має можливість миттєво дізнаватись про стан попиту та обсягів виробництва, орієнтуватись на ринках сировини, праці, інновацій тощо. Це звільняє виробництво від витрат на додатковий персонал, зайнятих у допоміжних ланках, від витрат на складування, виправлення помилкових розрахунків через брак необхідних даних. Інформаційні мережі, системи зв'язку безпосередньо впливають на перебіг та інтеграцію бізнес-процесів у підрозділах підприємства та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. *Анісімов А.В.* Інформаційні системи та бази даних / Навчальний посібник / Анісімов А.В., Кулябко П.П. – Київ, 2017. – 110 с.
2. *Олейник П.П.* Корпоративные информационные системы / П.П. Олейник – СПб «Питер», 2012. – 176 с.
3. *Обзор ERP-системы: Oracle E-Business Suite / iteranet.ru /it / obzor-erp-sistemy-oracle-e-business-suite. – 2017.*

Volodkina M.V., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
maryna.volodkina@gmail.com

DEVELOPING INFORMATION NETWORKS AND FORMING NEW MANAGEMENT PRINCIPLES AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Summary. *The author discusses the concept of forming a corporate information system as an entire complex of technical and organisational decisions prerequisites for developing new management principles, integrated information systems, business application complexes.*

Key words: *corporate information system, software, clouds for recourse planning, business process.*

Gechbaia Badri
Doctor of Economic Sciences, Associated Professor.
Head of Department Business Administration, Management
and Marketing Batumi Shota Rustaveli State University
Gechbaia.badri@bsu.edu.ge

Phalavandishvili Nargiz
PhD in Economics, Assistant professor
Batumi Shota Rustaveli State University
phalavandishvili.nargiz@bsu.edu.ge

BASIC ASPECTS OF STAFF BEHAVIOR IN ORGANIZATION MANAGEMENT

Summary. *In modern terms the behavior of staff has become more interesting field of research for scientists. The thing is that though today companies constantly undergo progressive changes in technique-technology, their success depends on the staff recruited, their knowledge, intellect, and innovative view-point. They provide the involvement of this innovation in production.*

As it is known labor, land, capital and entrepreneurial skills are considered as the factors of industry.

In industry people work. Thus, when there is case of conversation, the work of people is meant, the productivity of which is conditioned by their behavior in work process.

The end of XX century and beginning of XXI century was followed by accelerated scientific-technical and social progress. This has set special requirements against the population recruited from the point of their professional competencies, but their psychology and moral habits, which condition their behavior in work process.

Studying these issues and research takes place not only in Georgia but also in foreign countries but less. The personal characteristics of Georgian people are rather different from people of other nation. That's why the study of this issue and the usage of results of researches are of rather big importance. Exactly these issues are examined in teams and groups on the basis of the indicator of Meier-Brigs and "The Great Five."

Keywords: *psychology, conduct, personal characteristics, teams and groups.*

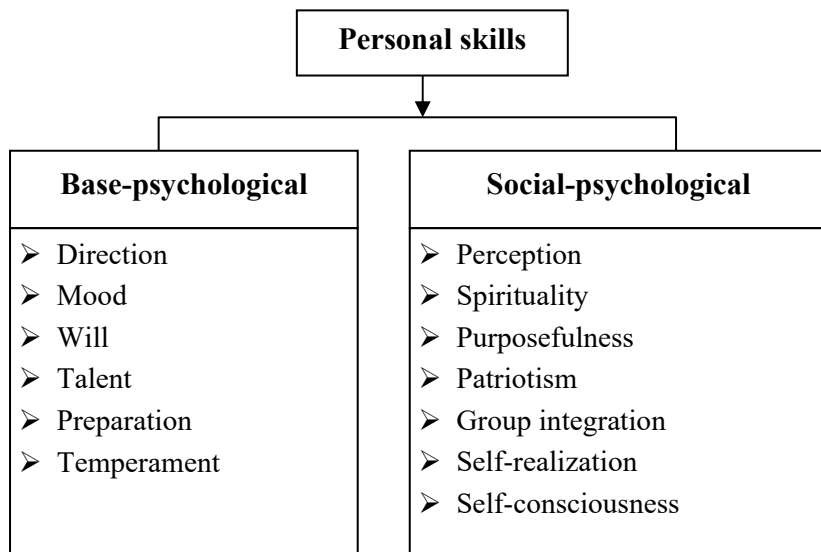
1. Psychology of person as the basis for staff conduct in group (team)

Person is specific human being, who has consciousness and other psychological skills which are characteristic to the modern mankind civilization representative, society's certain social group member, who may live with dignity and get recruited, express respect, observe and create social values.

Human is not born as worker or minister, either careless or professional one; each person has nature which awakes either plant or weeds. The characteristics of person which lay as ground for his or her conduct is divided in two groups: base-psychological and social-psychological skill (drawing 1). Following are the base-psychological habits of person: direction, mood, will, talent, preparation and temperament, which are related to the social-psychological skills, including: perception, spirituality, purposefulness, patriotism, team integration, self-realization and self-consciousness.

Human's skills establish the personal conduct. Personal habits are the summary of those means through which person acts or interacts with others [2, p. 41]. They are often called as the measuring habits reflected by person.

During last 20 years two attitudes – the indicator of Meier-Brigs and "The Great Five" for the determination and classification of personal habits of peoples are used as model [2, P. 41].



Drawing 1. System of personal psychological habits [1, p. 39]

Indicator of Meier-Brigs. Indicator of Meier-Brigs is the instrument widely used in the world of personal skills. This is 100 question tests about the personal habits, where respondents ask how people feel themselves or act in specific situations. On the basis of answers responded as extravert or introvert, cognitive and intuitive, thinker or sensitive, discusser or perceiver. Let's determine these terms:

➤ **Extravert against introvert** — extravert people are communicative, amiable and are self-convinced, introverts are calm and shy.

➤ **Cognitive against intuitive** — cognitive types are practical ones and distinguish routine and order, they accentuate their attention on details. Those having intuition rely on unconscious processes and view the events widely.

➤ **Thinker against sensitive** — thinkers for solving problems use mind and logic. Sensitive people rely on personal values and emotions.

➤ **Discusser against perceiver** — those who are discussers wish and prefer to control everything, so that their world becomes more organized and structural. The perceivers are distinguished for their compliance and spontaneity.

This classification is further united in 16 types of personal characteristics. Introvert, intuitive, sensitive and perceiver people are distinguished with their ability of imagination. They as usual are characterized with the original mind, strife of own ideas and reasons. They are also characterized with the skepticism, critical mind, independency, strife and even stubbornness. Extravert, cognitive, thinker and discussor people are organizers, also realist, logically minded, analytics and brave ones and have the natural talent of business and mechanic. They like to organize affairs and lead.

Despite the popularity of Meier-Brigs' indicator, it is still to find out whether the Meier-Brigs' indicator is reliable measurement unit of personal characteristics. The majority of facts prove its contradictory [3, p. 590-602].

Against the indicator of Meier-Brigs the "Great Five" model of personal characteristics works which as usual is called "The Great Five" has more arguments. Following are the factors of Great Five: *Extraversion; Readiness for covenant; Honesty _ measurement unit for reliability; Emotional stability; Openness for experience.*

In difference with introverts extraverts are more satisfied with the own job and generally with their lives. They usually have more friends and spend more time in social environment, than introverts do.

Those making concessions that are those who always agree are happier than disagreed. When people choose romantic partners, friends, staff in organization, give advantage to those who make concessions.

Honest people live longer because they take care of themselves better (they are fed better, exercise more) and in risky businesses they are less involved (like smoking, drinking, using drugs, risky sexual behavior or driving).

People who give high point to the emotional stability are happier than those who give low points. The emotional stability in "Great Five" is more related to the satisfaction with life and job and small stress.

Finally, people openhearted to experience and more creative in science and art fields, are more liberal from political point of view and less religious than those who have low point in openness towards experience.

Personal characteristics being able to make significant prognosis of conduct in organization, as follows: Internal self-consciousness; Theory of Macchiaveli; Narcissism; Self-control; Going for risk; Type A and proactive personal characteristics.

Internal self-evaluation. People who are characterized with positive internal self-evaluation like themselves and consider that they are characterized with efficiency, have ability and are able to control environment. People having negative internal self-estimation do not like themselves and doubt their abilities and consider that they are not able to impact on environment.

Theory of Machiavelli. The personal characteristics of theory of Machiavelli is named after Niccola Macchiaveli who wrote about using and obtaining power in XVI century: “Person, who has skills of Macchiaveli, is pragmatic, maintains emotional self-retaining and considers that target justifies the means.”

Narcissism. Person having characteristics of strong narcissism have great impression on himself, requests admiration from others, has great will to benefit from great power and is arrogant. Narcissus thinks that they are the better leaders than their colleagues when their bosses consider them as worse.

Self-control. People having the ability to strong self-control are able to act in accordance with the external situation factors. They are rather sensitive towards the external factors and act in various ways in different situations.

Taking risk. People based on their will to use chance are different from one another. As a result it is logic to acknowledge this difference and based on the requirements of specific work the tendency of taking risk is considered.

A type personal characteristics. Person having A type personal characteristics “is involved in chronic, incessant struggle with full energy and wants to achieve more and more in less time and if it is necessary, for this mentioned contradicts other humans and subjects.”

In contradiction with A type, the personal characteristics of B type are completely different. B type person “seldom is in a hurry for obtaining more or indefinitely get involved in lots of events.

Proactive personal characteristics. People having proactive personal characteristics use possibilities, reveal initiatives, start actions and act before important changes take place. Despites the limitations or preventions, they impact positively on changes in their environment.

2. Social-psychological world of staff

Scientists write that “behavior is not accidental; the behavior of each person has basic logic as ground [2, p. 3].

The behavior of staff is studied by not a single science. Their number includes psychology at first place. Psychology is science which tries to measure, explain and sometimes change the conducts of

people and other life beings. Psychology studies and tries to understand individual conduct. During the years their interest has been expanded gradually and if earlier they were interested in only tiredness of people in work process, now they study their emotions, perceptions, needs, occupational satisfaction, stress condition and other.

There is social psychology. It studies the psychology of not only separate individuals, but also the groups of humans (collectives) and when we talk about the conduct of staff, and certain group of people is meant under it, who works in the company. "Having being one entire system formation, — scientists N. Eriashvili and A. Stoliarenko write, — the psychology of group belongs to all of its members and not only one certain" [1, p. 45–46]. Even more, French sociology specialist E. Durkheim thinks that "group thinks in completely different way, feels before it is done by the group members as if they were separated." [4, p. 91].

The social-psychological reality of staff in group is shown as such (see drawing 2). The events given on the drawing condition the conduct of staff. The ground for rising these events is the environment, where they live and work. Similar ideas and opinions of staff in group, their interests and requirements, desires and rules of regulation have common source. This source is the union (similarity) of life and activities. This union pushes them to get closer, exchange the ideas, towards joint actions that are similar conduct.

Common is always connecting people, and the difference makes them separated. There is exactly common a lot in the team, even case which the group members jointly handle. More is the common in group more collected is the group and more similar are the conducts of group members.

"Groups" and "Teams" have become the reality of global business-environment, and their management is the most difficult task of modern managers. Organizations are even more convinced in that various assignments and projects are better to carry out by separate individual entities but the teams of workers or "groups." They are even convinced in that people in teams and groups behave in different ways.

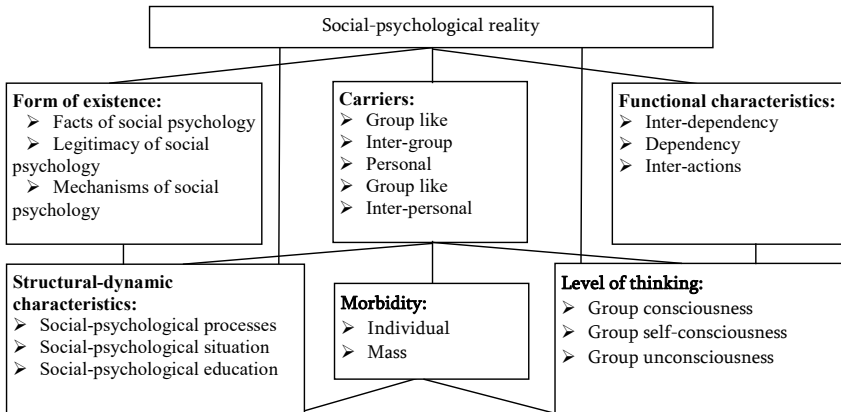
Group consists of two or more than two inter-dependent and inter-impacting people who are united for achieving certain determined goal [5, p. 212].

The world of psychological events in group of people [1, p. 46].

Basically following types are morbid [6, p. 70]:

➤ Groups of leaders;

- Groups of cross functions;
- Self-managerial functions;
- Targeted groups.



naxazi 2. ZiriTad sosialur

There are 5 stages for group development: formation, anxiety, organization, works performance and termination.

The stage of formation in group development is first and it has two sub-stages: the union of group (connection) and the determination of style of group structure leaders and objects. Its participants are gathered for this occupational mark (formal group) or under common interests, friendship (informal).

Second sub-stage of group formation is characteristic with right high misunderstanding. At this time, its members know one another; they draw their aims and determine how they conduct in future.

The stage of anxiety is characterized with the conflict among members. Workers realize this, but contradict control and limitations. Conflict in the issue of group management emerges due to diversity of ideas. In certain moment of anxiety the power in group is finally allocated and its hierarchy is always acceptable to everyone.

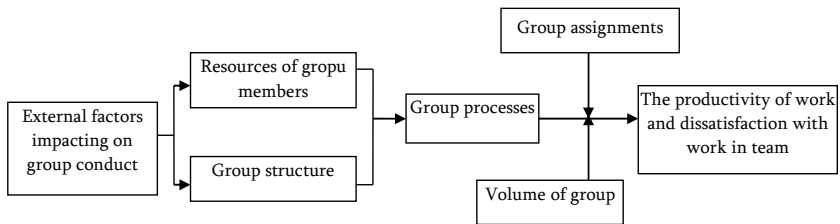
Third – at the stage of organization – the group is gathered and the relevant firm contacts are established among the members.

Fourth – at the stage of work performance group is also gathered, structure is finally established and energy which they spend for knowing one another and establishing certain place is now addressed towards the accomplishment of work. Therefore, at this stage group functions.

If the group is constant, then at fourth stage the way of its development is accomplished and in this form it continues working but if it is temporary, then after certain time passes (which is necessary for the work fulfillment) then the fifth – termination stage starts.

The behavior of staff is different at the stage of group formation. Particularly non simultaneous is the mentioned at this stage of anxiety.

Many factors speak on the group conduct, including: group resources, structure, and volume, satisfaction with work, processes and assignments (see drawing 3), let's examine them:



Drawing 3. Model of group model

The individual possibilities of each of them in personal resources of group members and their personal characteristics are meant. Studying the intellectual means and conducts of the members, we may predict future efficiency of any group because the potential of group is the arithmetic summary of maximal opportunities of separate individuals. These opportunities are the orientation point if each of them with the others' support, what they can do.

Group is the organized union and has own structure which establishes the conduct and actions of its members. Following are the internal structure of group: role, norms, agreement, status, gathering, and volume of group and the positions of its formal leadership.

The role in group is the collection of templates which are requested from the person having occupied certain place. As a rule this role is directed to the accomplishment of certain work assignment or for maintaining determined level of being satisfied with the individuals' work.

Each group has certain norms determined, or standards, which are common to all the members including in it. Following are determined under norms: rapidness of performing work assignments, volume of production, and absence from work and so on. Also the norms of celebrating birthdays and events, often clothes are determined.

The agreement means that the group members have common idea and are subordinated under existing norms. Each of them makes the subordination of group norms under own conduct for avoiding conflict situation. It does not oppose the team, even when it has absolute contradiction. It seriously has internal wish to make the own conduct subordinated under the members remaining that is the idea of whole group. This event is called as conduct.

Status, is prestige of humans in group, also condition, range, which impacts the conduct of people greatly. This particularly takes place when there is great difference in perceiving its status by the individual entities and remaining members.

Each member of group has official and non official status. This latter establishes the level of education of each of them, also skills, age and experience. Individuals rather simply allocate as people of high, middle and low statuses. For organized work of the group it is necessary to have the official status coincide with the non official.

Also the volume of group comes out from conduct, impacts on its productivity. But here it is necessary to consider the activity of group. It is known that small structure is rapid and flexible. It is more morbid, there are no internal contradictions of conducts, inter-sympathies towards the people and so on.

Group the members of which work in tension for performing specific assignments, use the positive effect of synergy and on the basis of individual and equal accountability, work is called as team. The spectacular strife of separate members (as in sport teams) makes the group become team and owing to synergy, the level of productivity of team is more elevated than the summary of the motioned than the separate members. All the positive of synergy is reached owing to clearly coordinated power.

Team ("groups") are of four kinds: solving problems; self-managerial; cross functions; virtual.

The differences between group and teams are rather big. Team is not only well developed group but also something different. He has other goals, other means for functioning and other requirements towards members and leader.

Team is capable to develop such an energy which no individuals and groups can. The establishment of the mentioned does not happen as a result of gathering staff and their announcement as team. The transformation of several individuals in gathered highly effective the result of rather complicated and long-term process.

First of all, teams and groups differ from one another based on their purpose. Teams are unchangeable in performing the works where main

benefit is taken as a result of maximum effort of individual and extra people that are the members of group are necessary for supporting. During the mentioned structure is the summary of whole parts and the aim is the success of each individual and their inter-coordination.

The purpose of team is contradictory to this. It is useful in this situation, when main benefit is received as a result of joint creation of one product (production, project and so on). In such case the whole is more than the summary of its own parts and the purpose of group only lies in taking synergy effect.

At one glance, teams and groups are not different in their volume of time spent that is quantitative indicators, that is the transformation of indicators but there is one moment when quantitative moves into qualitative that is the transformation of psychology of group members which means the change of conduct and they start active participation in performing the role of leader and allocation of responsibility. With this psychological transformation group already gets power, soul and energy that is established as team. So, one and the same individual behaves in group and team in various ways.

Groups are necessary for organization as well as the teams. Including the choice is decided by the mood of work, human resource and style of managers. If company faces cardinal problem, for solving it is necessary to have integrated and innovation creative attitude, during the moment of making this choice is mainly personal, namely their features, knowledge and their conduct rising as a result.

Conclusions. The survey gave us possibility to make summarizing report about the fact whether people's conduct differs according to their individual work or in team or group. Many factors impact on it and when setting the teams and groups managers should take the mentioned into consideration.

References

1. *Eriashvili N., Stoliarenko A.*, Management Psychology, Tbilisi 2014.
2. *Steven P. Robbins, Timothy A. Judge*, Principles of Organizational Conduct, Tbilisi 2009.
3. *Capraro R. and Capraro M.* "Myers-Briggs Type indicator Score Reliability Across Studies: A Meta-Analytic Reliability Generalization Study", Educational and Psychological Measurement, 2002.
4. *Durkheim E.*, Sociology Method (translation from Russian), Kiev, 1899.
5. *Kharkheli M., Qelashvili G.*, Principles of Management, Tbilisi 2013.
6. *Steven Robbins*, Mary Coulter, Management M., 2007.

Giorbelidze Maia,
PhD Student,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
giorbelidzemaia@gmail.com

CONTEMPORARY CHALLENGES FACING SOCIAL ENTERPRISES (CASE OF GEORGIA)

***Summary.** Social entrepreneurship implies acting on an entrepreneurial basis that has social mission and doesn't serve only business interests. The paper examines constraints of social enterprises operating in Georgia. The arguments are evidenced with survey conducted by the researched applying qualitative research method.*

***Key words:** Social Enterprises, Social Entrepreneurship, Social Impact, Georgia, Constraints of Social Enterprises.*

Introduction. People mean many different things when referring to 'social enterprise' and it is not easy to agree on a clear definition. However, based on many scientists, the need for a clear definition is crucial. The term social enterprise has gained recent popularity but the concept itself is not a new one. It is important to look at some of the antecedents of the current idea to understand it better. There is a strong strand of belief in the idea that enterprise operating within a free market is socially beneficial. Businesses provide jobs, create wealth that is shared within society and generate revenue for governments. The market, operating within a strong framework of state regulation and rule setting, enables this to happen most efficiently with competition ensuring that the strongest enterprises grow and develop. Adam Smith expressed the idea that an individual pursuing his own self-interest tends to also promote the good of the community as a whole perhaps more than those actions nominally born of higher motives: "By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it." (Wealth of Nations, 1776).

However, there is no common approach and definition of the word "social enterprise"/"social entrepreneurship". It is differently defined in the European countries and in the United States. For example, the term "social entrepreneurship" in the USA is associated with market-oriented organization. "organization or enterprise, which implements social mission via entrepreneurial, income generating strategies". However, Trade and Industrial Department of Great Britain suggests

the following definition “social enterprise is a business, whose primary purpose is social in nature and reinvests its profit in community or in business in order to achieve these social goals. Its driving force is not increased profit for shareholders and owners”.

In 1996, European Research Council (ERC) was established in Europe, which ensures creation of theoretical and practical knowledge base around social entrepreneurship issues. ERC elaborated social and economic criteria, which should be met by social enterprises as per following: An economic activity producing goods and/or selling services; Quality of independence; Certain level of economic risks; A trend towards paid work. Social Criteria: An explicit social purpose: to benefit the community or a specific group of people; Decision-making power is not based on capital ownership; Initiative supported by group of citizens; Participatory in nature; Limited distribution of profits. Defourny and Nyssens (2008a) indicate, that social enterprises are commonly created as associations or cooperatives in the countries, where there is no defined legal form for social enterprises.

The term ‘social enterprise’ is a very recent import to Georgia, gaining recognition only from around last decade. Interest in the concept was fueled by the shift of international donor activities. As Georgia achieved middle income status, donor grant funding to Non-Governmental Organizations (NGOs) also started to reduce, leading many NGOs to look for alternative sources of income, particularly the sale of goods and services, within a social enterprise framework. While the term may be new, the concept is not and it is interesting that as donor interest in the concept increases, a number of existing organizational types have started to consider re-defining themselves using this language. Most of the social enterprises are being established in the form of NGO due to the gap in legislation. Only some of them prefer to be established as Limited Liability Company (LLC). Recently, the coalition of local and international NGOs lobby adoption of legislation on social enterprises, which will enable the entities to be registered respectively. This amendment is currently under discussion at the parliament.

Purpose. In order to assess challenges and opportunities of social enterprises currently operating in Georgia, qualitative survey was designed and carried out. In particular, case study method was selected. A mixture of strategies was used case comparison based on pattern seeking, clustering, and matrices. Although these techniques can be identified individually, they were employed cohesively in an effort to achieve a flawless analysis process.

From 47 identified social enterprises, 20 enterprises were selected with random sampling. This particular paper presents findings from analyzing 20 cases.

A multiple-case study design was selected to strengthen and potentially expand the analytic generalizations of the study (Yin, 1998). Theoretical or literal replication was used in the selection of cases in order to anticipate propositions across cases enhancing the external validity of this study (Yin, 1998). Case studies are holistic (Ragin, 1989) in that each individual case represents an entire study in which convergent evidence is sought regarding the facts and conclusions for the case in relation to the theoretical framework. Guidelines for a reasonable number of cases and a basis for adequacy for the study have been established with reference to the literature. Various target groups were engaged in survey implementation, which enabled the research to collect diversified data. Considering characteristics of social entrepreneurship, in order to gather data on main research object, in-depth interviews with public, private and non-governmental organizations were conducted. These are the organizations, which operate in social entrepreneurship field in Georgia. Due to the fact, that there is no database of social enterprises operating in Georgia, six organizations which operate on social entrepreneurship issues were identified. In order to collect diversified information around research object, key stakeholders from different sectors were interviewed (public, private and civil society sector).

Results. Nowadays there is no unified approach towards social entrepreneurship around the globe and many organizations define the term in their own way. In order to ensure comparability of data across the whole research, all key informants were asked to share their perception on the term “social enterprise”. It is interesting, that social enterprise is an enterprise operating with business principles with primary social objectives. The respondents declared, that

“...From our point of view, business activities which aim to solve any social issue and part of income is dedicated to expanding the operations, development and solving social issues are reckoned social entrepreneurship...”

Noteworthy, that the term “social enterprise” is perceived commonly by public, private and civil society organization. However, there is no unified database, which would accumulate information on all types of social enterprises as it is difficult to identify “social enterprise” and its identification is done subjectively.

“... We have to assess the business whether its social enterprise or not subjectively. If some experts from other country visits Georgia, s/he may say, that it’s not a social enterprise...”

The study demonstrated, that operating a social enterprise is even harder, than managing a commercially-driven business. In particular, the following constraints were revealed:

- Access to Finance: Due to the fact, that there is no proper definition of “social enterprise” in the legislation, those, registered as NGOs, cannot access the credit. Based on the regulations of commercial banks operating in Georgia, NGOs are not eligible for loans. However, there was an initiative launched by International NGOs partnering with one commercial bank, which envisages opening loans for social enterprises in that particular financial institution.

- Legal Status and legislation: Nowadays, social enterprises do self-identification, as there is no respective legislature, which would define and identify social enterprises, as a legal form. Majority of social enterprises operating in Georgia are registered as non-commercial non-entrepreneurial legal entities. The rationale behind, is that vast majority of social enterprises are established with financial grants and LLC is not authorized to receive grant money, as per Georgian legislation. Out of 5 social enterprises surveyed during the research, 3 were registered as non-commercial, non-entrepreneurial legal entities and 1 as cooperative and 1-LLC. Noteworthy, that lack of legislation was named as a constraint for social enterprise development by respondents. Gap in legislation leads to confusion in financial reporting and accounting. The entrepreneurs indicated, that they have to consult with many different agencies in order to ensure proper taxation in from of the state.

“...You have to consult with lawyers and financial specialists in order to avoid mistakes. We had couple of cases, when due to the lack of information, we had to read the laws and bylaws and come up with final decision based on our own judgement. When there is no special term “social enterprise” in the legislation, that is what happens...”

However, survey participant social entrepreneurs indicated, that there is no need of adding a separate legislative form in the law, but add a definition of “social enterprise” into existing ones.

- Gap in Knowledge and Skills: Along with lack of legislation, low level of knowledge of business management practices was outlined as a challenge. All participants indicated, that due to the fact, that majority of them had Non-Governmental Organization (NGO) background, they lacked experience/tools of business management. The respondents also stated, that existence of a manual/guidebook for operating social enterprise would have been value addition for their operations.

“.. Nowadays, only social enterprises are established by people with business background. Mostly, they are supported by NGOs who don't have any similar experience...”

“... We were oriented on social direction and financial management was on back-stage. It was a mistake and hindered our development...”

- Lack of guidance and support: Vast majority of studied social enterprises outlined, that they had almost no guidance at the inception stage of the enterprise. There is no unified information or guide, which would direct their efforts and minds.

- Awareness of “social entrepreneurship” phenomena: As evidenced, their clients are not aware of “social entrepreneurship” phenomena and while studying the cases of social enterprises operating in Georgia, respondents highlighted the above-stated, as a constraint for their development. It is suggested to plan awareness raising campaigns among public and also targeting state and private sector representatives in order to promote their engagement in this development pattern.

“... The population does not know anything about social entrepreneurship and the situation is the same in the capital and in rural areas. Only the segment, which has attended training has basic knowledge...”

- Low level of social capital: Social entrepreneurs emphasized low level of “social solidarity” and “social capital” in the nation.

“...Generally, the public has low level of social capital. Therefore, support from the population is very low...”

“... In developed countries, people prefer to buy goods and services from social businesses. It does not happen in our state...”

Moreover, the research demonstrated, social mission of social enterprises operating in Georgia is represented by supporting learning and employment of vulnerable groups of population- youth, elderly, rural youth), decreasing internal migration etc.

While balancing social and financial objectives, social mission has preferences and several cases were named, when entrepreneurs had to be guided by financial goals, to ensure sustainability of the enterprise.

The research demonstrated, that none of the surveyed social enterprises conduct evaluation of their social impact, however do outline its importance and urgency.

The participant enterprises are oriented on meeting the basic needs of target population- thus aiming at first level of Maslow's hierarchy of needs. They attempt to create learning and employment

opportunities for their customers, in order to enable them to meet their first-hand needs.

Conclusions. To summarize, the social enterprises operating in Georgia experience the same type of constraints as enterprises in many other countries. Access to finances, enhanced skills and capacities, legislative support coupled with encouragement from general public are crucial for successful operation of inclusive businesses, thus enabling them to make larger scale social impact.

References

1. *Austin J., Gutierrez R., Ogliastrri E., Reficco R. (Eds) (2006a).* Effective Management of Social Enterprises. Harvard: David Rockefeller Centre Series on Latin American Studies.
2. *Austin J., Stevenson H., Wei-Skillem J. (2006b).* "Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both?" *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 30, No. 1, pp. 1–22.
3. *Banks J. A. (1972).* The Sociology of Social Movements. MacMillan, London).
4. *Bloom P. N., Chatterji A. K. (2009).* "Scaling Social Entrepreneurial Impact." *California Management Review*, Vol. 51, No. 3, pp. 114–133.
5. *Borzaga C., Defourny J. (Eds.) (2001).* The Emergence of Social Enterprise. Routledge, New York.
6. *Borzaga C., Defourny J. (Eds.) (2001).* The Emergence of Social Enterprise. Routledge, New York.
7. *Boschee J. (2001).* "Eight basic principles for nonprofit entrepreneurs." *Nonprofit World*, Vol. 19, No. 4, pp. 15–18.
8. *Boschee J., McGlurg D. (2003).* Toward a Better Understanding of Social Entrepreneurship: Some Important Distinctions. Institute for Social Entrepreneurs, Minnesota.
9. *Brincerhoff P. (2000).* Social Entrepreneurship: The art of Mission-Based Venture Development. John Wiley & Sons, New York.
10. *Burdge R. J. (2003b).* "The practice of social impact assessment – background." *Impact Assessment and Project Appraisal*, Vol. 21, No. 2, pp. 84–88.
11. *Cloquell-Ballester V.-A., Monterde-Di'az R., Santamarina-Siurana M. C. (2006).* "Indicators validation for the improvement of environmental and social impact quantitative assessment." *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 26, No. 1, pp. 79–105.
12. *Craig D. (1990).* "Social impact assessment: Politically oriented approaches and applications." *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 10, Nos. 1–2, pp. 37–54.
13. *Cutler A. (2004)* 'Methodical Failure: The Use of Case Study Method by Public Relations Researchers', *Public Relations Review*, 30(3), pp. 365-375.

14. *Dees J. G. (1998)*. "Enterprising non-profits." *Harvard Business Review*, January- February, pp. 54–67.
15. *Dees J. G., Emerson, J., Economy, P. (2001)*. *Enterprising Non-profits: A Toolkit for Social Entrepreneurs*. Wiley Non-Profit Series, New York.
16. *Defourny J., Nyssens M. (2008a)*. "Social enterprise in Europe: recent trends and developments." *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 202–228, Dholakia and Dholakia (1975);
17. *Defourny J., Nyssens M. (2008a)*. "Social enterprise in Europe: recent trends and developments." *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 202–228.
18. *Desa G. (2007)*. "Social entrepreneurship: snapshots of a research field in emergence." Paper presented at the 3rd International Social Entrepreneurship Research Conference, Frederiksberg, 18–19 June.Nicholls, 2008).
19. *Diochon M., Anderson A. R. (2009)*. "Social enterprise and effectiveness: a process typology." *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 7–29.
20. *Douglas H. (2008)*. "Creating Knowledge: A Review of Research Methods in Three Societal Change Approaches." *Journal of Nonprofit & Public-Sector Marketing*, Vol. 20, No. 2, pp. 141–163.
21. *Drucker P. (1979)*. *The Practice of Management*. Pan Books, London.Trivedi, 2010a).
22. *Eisenhardt K. (1989)*. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 11(4), 533-550.
23. *Finsterbusch K. (1980)*. *Understanding Social Impacts: Assessing the Effects of Public Projects*. Sage Publications: Beverly Hills, California.
24. *Freudenburg W. R. Glasson J., Cozens P. (2011)*. "Making communities safer from crime: An undervalued element in impact assessment." *Environmental Impact Assessment Review*, Vol. 31, No. 1, pp. 25–35. "Social impact assessment." *Annual review of sociology*, Vol.12, pp. 451–478.
25. *Galera G., Borzaga C. (2009)*. "Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation." *Social Enterprise Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 210–228.
26. *Ghauri P. (2004)*. Designing and conducting case studies in international business research. In R. Marschan-Piekkari, & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 109-124). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
27. *Howitt R. (1989)*. "Social Impact Assessment and resource development: issues from the Australian experience." *Australian Geographer*, Vol. 20, No. 2, pp. 153–166.
28. *Jackson D., Georgiou S., Crooks S. (2001)*. "Social impact assessment of the Hickling Broad." Conflict Publication ECM-2001-02: CSERGE Working Paper.
29. *Kelley T. (2009)*. "Law and Choice of Entity on the Social Enterprise Frontier." *Tulane Law Review*, Vol. 84, No. 2, pp. 337–377.

30. *Kelly D., Lewis A. (2009)*. “Human service sector nonprofit organization’s social impact.” *Business Strategy Series*, Vol. 10, No. 6, pp. 374–382.
31. *Kerlin J. A. (2006)*. “Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences.” *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 17, No. 3, pp. 247–263.
32. *Kerlin J. A. (2009)*. “A Comparison of Social Enterprise models and Contexts.” In J. A. Kerlin (Ed), *Social Enterprise: A Global Comparison*, (pp. 184–200). Tufts University Press.
33. *Liamputtong P. & Ezzy D. (2005)* *Qualitative Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
34. *Maxwell J. A. (1998)*. Designing a qualitative study. In L. Bickman, & D. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks, CA: Sage.
35. *Mendell M. (2010)*. “Reflections on the evolving landscape of social enterprise in North America.” *Policy and Society*, Vol. 29, No. 3, pp. 243–256.
36. *Miles M. B., & Huberman A. (1994)*. *Qualitative data analysis: An expanded resource book* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
37. *Miller T. L. & Wesley II C. L. (2010)* ‘Assessing Mission and Resources for Social Change: An Organizational Identity Perspective on Social Venture Capitalists Decision Criteria’, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34, pp. 705-733.
38. *Munshi N. V. (2010)*. “Value creation, social innovation, and entrepreneurship in global economies.” *Journal of Asia-Pacific Business*, Vol. 11, No. 3, pp. 160–165.
39. *Nichol, A. (2009)*. “‘We do good things, don’t we?’: ‘Blended Value Accounting’ in social entrepreneurship.” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, No. 6–7, pp. 755–769.
40. *Nyssens M. (Ed.) (2006)*. *Social Enterprise – At the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, Routledge, London/New York.
41. *Oster S. M., Massarsky C. W., Beinhacker S. L. (2004)*. *Generating and sustaining non-profit earned income. A guide to successful enterprise strategies*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
42. *Pearce J. (2003)*. *Social Enterprise in Anytown*. Calouste Gulbenkian Foundation, London.
43. *Phillips M. (2006)*. “Growing pains: the sustainability of social enterprises.” *International Journal of Entrepreneurship & Innovation*, Vol. 7, No. 4, pp. 221–230.
44. *Phills J. A., Deiglmeier K., Miller D. T. (2008)*. “Rediscovering social innovation”. *Stanford Social Innovation Review*, Vol. 6, No. 4, pp. 34–43.
45. *Ragin C. (1989)*. *The comparative method: Moving beyond quantitative and qualitative strategies*. London: University of California Press.
46. *Rogers M. (2012)* ‘Contextualizing Theories and Practices of Bricolage Research’, *The Qualitative Report*, 17 (7), pp. 1-17

47. *Roper J., Cheney G.* (2005). "The meanings of social entrepreneurship today." *Corporate Governance*, Vol. 5, No.3, pp. 95–104
48. *Ruebottom T.* (2013) 'The Microstructures of Rhetorical Strategy in Social Entrepreneurship: Building Legitimacy Through Heroes and Villains', *Journal of Business Venturing*, 28, pp. 98-116.
49. *Saunders M., Lewis P., & Thornhill A.* (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th ed. Essex: Pearson Education.
50. Seedco Policy Center. (2007) *The Limits of Social Enterprise: A Field Study and Case Analysis*. New York, NY: Seedco Policy Center.
51. SEUK (2013) *State of Social Enterprise Survey 2013*. London, UK: Social Enterprise UK
52. *Shane S. A.* (2003) *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus*. Northampton, MA: Edward Elgar.
53. *Smith W., Darko E.* (2014) *Social Enterprise: Constraints and Opportunities- Evidence From Vietnam and Kenya*
54. *Spear R., Bidet E.* (2005). "Social Enterprises for Work Integration in 12 European Countries: A Descriptive Analysis." *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 76, No. 2, pp. 195–231.
55. *Spitálszky A.* (2016) *International experience in state support mechanisms for social enterprise development*
56. *Thompson J. L.* (2008). "Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points." *Social Enterprise Journal*, Vol. 4, No. 2, pp. 146–161.
57. *Townsend D. M., Hart T. A.* (2008). "Perceived Institutional Ambiguity and the Choice of Organizational Form in Social Entrepreneurial Ventures." *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 32, No. 4, pp. 685–700.
58. *Tracey P., Phillips N.* (2007). "The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education." *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 6, No. 2, pp. 264–271.
59. *Westley F., Antadze N.* (2010). "Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact." *Innovation Journal*, Vol. 15, No. 2, pp. 1–19.
60. *Yin R.* (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed., Vol. 5). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
61. *Yin R.* (1998). The abridged version of case study research: design and methods. In L. Bickman, & D. Rog (Eds.), *Handbook of applied social research methods* (pp. 229-259). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
62. *Zalan T., & Lewis G.* (2004). Writing about methods in qualitative research: Towards a more transparent approach. In R. Marschan-Piekkari, & C. Welch (Eds.), *Handbook of qualitative research methods for international business* (pp. 507-526). Cheltenham, England: Edward Elgar.

Маиа Гиоргобиани, профессор,
Тбилисский Государственный Университет
Мераб Хмаладзе, профессор,
Тбилисский Государственный Университет

ДИНАМИКА И СТРУКТУРА РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ

***Резюме.** Исследование расходов населения в Грузии проводится с 1996 года по регионам Грузии, кроме Абхазии и Цхинвальского региона с помощью опроса членов домохозяйств. Наше исследование касается 2001-2016 годов. В этот период было обнаружено, что расходы значительно растут. В то же время сокращается доля расходов на продукты питания и растут расходы на непродовольственные товары. Значительно отличается структура расходов в городе и сельской местности. Очень высока дифференциация расходов по регионам.*

***Ключевые слова:** Расходы, структура, вариация, денежные расходы, неденежные расходы, Грузия.*

Говорить об актуальности темы считаем излишним, потому что она актуальна во все времена во всех странах, особенно в Грузии, которая вряд ли может похвастаться уровнем доходов и расходов населения. Ниже мы постараемся показать фактическое состояние дел.

Статистическое изучение уровня жизни населения велось в Грузии и в советское время, в течение 70 лет, до 1996 года, хотя, начиная с 1992 года не отражала действительность. Исследование велось с помощью изучения бюджетов семей. Исследование соответствовало потребностям социалистического общества, материалы практически были засекречены и были предусмотрены для служебного пользования. Их публикация была практически невозможна.

С 1996 года ГрузСтат, соответствуя требованиям рыночной экономики и открытого общества, проводит исследования домохозяйств и рабочей силы¹, за исключением Абхазского и Цхинвальского регионов.

Проект исследования разработан и внедрен в 1995–1997 годах, с помощью и при сотрудничестве статистической службы Канады

¹ См.: Домохозяйства Грузии. 1998-1999. Тб., 2000, с. 3-11; Домохозяйства Грузии. 2004-2005. Тб., 2005, с. 10-14.

и Всемирного Банка. Наблюдение за домохозяйствами осуществляется с помощью опроса населения по регионам Грузии.

Выборка от генеральной совокупности удовлетворяет потребностям репрезентативности, как для всей страны, так и для регионов. Ежеквартальному опросу подвергается 3351 домохозяйство. Выбранные участки для наблюдения в каждом регионе делятся на 12 равных групп. Ежемесячно для наблюдения одна группа заменяется другой – новыми адресами. В результате, в течение года с помощью ротации обновляется вся выборка. Опрос домохозяйств осуществляют 200 интервьюеров, которыми руководят представители ГрузСтата. Они же осуществляют контроль выборочного исследования, как арифметической, так и логической стороны.

В домохозяйствах ведется опрос экономически активного населения, т. е. в возрасте от 15 лет и старше, кроме:

- членов домохозяйств, которые отсутствовали более 12 месяцев;
- военнослужащих (призывники и военнообязанные), которые проживают в казармах;
- лиц, проживающих в местах заточения, в психиатрических больницах, в домах престарелых, в интернатах и других специальных заведениях.

Ниже приводим некоторые данные.

Таблица 1

**СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ
ГРУЗИИ ЗА 2001-2016 гг. (млн лари)¹**

Расходы	2001	2005	2010	2016	2001/2016
Потребительские денежные расходы на:					
- продукты, выпивка, табак	219,6	270,4	442,1	676,9	3,1
— одежда и обувь	116,1	136,4	168,8	242,7	2,1
— товары семейного потребления	13,2	15,1	17,2	27,6	2,1
— здравоохранение	27,9	9,9	16,7	28,8	1,03
— топливо и энергия	12,5	19,8	61,1	97,7	7,8
— транспорт	18,6	26,6	50,2	84,0	4,5
— образование	13,4	27,5	42,6	70,7	5,3
— другие потребительские расходы ²	7,9	8,0	18,1	23,4	3,0
	10,0	27,0	67,4	102,0	10,2

¹ Таблица составлена: Мераб Хмаладзе. Статистика в экономике и бизнесе. Часть вторая. Тб., 2015, с. 338. Статистический ежегодник Грузии. 2017, с. 52.

² Другие потребительские расходы охватывают: расходы домохозяйств на связь, гостиницы, кафе, рестораны, на разные товары и обслуживание.

Закінчення табл.1

Расходы	2001	2005	2010	2016	2001/2016
Неденежные расходы	101,0	80,6	82,0	86,4	0,9
Потребительские расходы, всего	320,6	351,0	524,1	763,3	2,4
Непотребительские денежные расходы	29,6	38,7	93,7	292,6	9,9
— сельскохозяйственные расходы	6,4	7,4	10,7	29,6	4,6
— на трансферты	0,8	9,6	18,3	41,1	51,4
— на сбережение и выдачи займа	22,4	13,9	42,1	188,4	8,4
— на приобретение имущества	—	7,7	22,6	33,4	—
Денежные расходы, всего	249,2	309,1	535,8	969,5	3,4
Расходы, всего	350,2	389,7	617,8	1055,9	3,0

Изменения, происходящие в динамике и структуре расходов населения Грузии, можно оценить двояко: 1) как результат роста доходов- растут и расходы; 2) расходы растут в связи с ростом цен. Однако данная проблема заслуживает отдельного исследования.

На что следует обратить внимание. За рассматриваемый период потребительские расходы выросли в среднем в 3 раза. Обращает на себя внимание рост на: здравоохранение – в 7,8 раза; транспорт – 5,3; другие потребительские расходы – 10,2; непотребительские денежные расходы – 9,9; трансферты – 51,4; сбережение и выдачи займа – 8,4 раза. Две последние статьи указывают на некоторый рост благосостояния.

О повышении уровня жизни населения свидетельствуют и изменения, происходящие в структуре расходов в 2001-2016 гг.:

1. доля денежных расходов с 71,2 % возросла до 91,0 %;
2. по закону немецкого статистика-экономиста Энгеля, при росте доходов семьи сокращается доля расходов на продукты питания, приблизительно на том же уровне остается доля расходов на одежду, обувь, жилье, газ, электричество и растет доля расходов на обслуживание и приобретение предметов роскоши.¹

За рассматриваемый период произошли следующие изменения:

- доля расходов на продукты питания (продовольствие, алкоголь, табачные изделия) с 33,2 % снизилось до 22,0 %;
- доля расходов на одежду, обувь, жилье, газ и электричество с 17,0 % снизилось до 13,0 %;

¹ Б. Габидзашвили. Портрет бедности в Грузии. Тб., 2006, с. 31.

– доля расходов на обслуживание (здравоохранение, транспорт, образование, гостиницы, кафе, рестораны) и приобретение имущества с 12,0 % возросло до 30,0 %, что соответствует закону Энгеля о поведении потребителей.

Динамика и структура расходов населения Грузии по регионам, исходя из экономических и природных условий, существенно отличаются друг от друга. Ниже приводим соответствующие данные.

Таблица 2

**СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ
ПО ГОРОДУ И СЕЛУ ЗА 2005-2016 гг. (млн лари)¹**

Расходы	город		село		2005/2016	
	2005	2016	2005	2016	город	село
Потребительские денежные расходы	335,1	419,0	196,1	257,9	1,3	1,3
Неденежные расходы	26,3	13,1	131,7	73,4	0,5	0,4
Потребительские расходы, всего	361,4	432,1	327,8	331,2	1,2	1,01
Непотребительские денежные расходы	31,0	160,7	45,0	131,9	5,2	2,9
Денежные расходы, всего	366,1	579,7	241,1	389,8	1,6	1,6
Расходы, всего	392,4	592,8	372,8	463,1	1,5	1,2

Динамика расходов за рассматриваемые 2005-2016 годы по городу и селу существенно не отличаются друг от друга, за исключением роста непотребительских денежных расходов, темп роста которого в городе в 1,8 раз превышает темп роста в сельской местности (5,2 : 2,9).

Однако, главное, что обнаруживается при рассмотрении динамики структуры расходов, — это повышение доли денежных расходов при снижении доли неденежных расходов.

В частности, за рассматриваемый период:

– доля потребительских денежных расходов в потребительских расходах всего в городе возросло с 92,0 % до 96,0 %, а в селе с 59,0% до 77,0 %;

– напротив, доля неденежных расходов в городе сократилась с 8 % до 4 %, а в селе с 41,0 % до 23,0 %;

¹ Таблица составлена: Статистический ежегодник Грузии. 2006, с. 65; Статистический ежегодник Грузии. 2017, с. 52.

– в целом, доля всех денежных расходов во всех денежных и неденежных расходах в городе выросла с 93,0 % до 97,0 %, а в сельской местности с 64,0 % до 84,0 %, что свидетельствует о существенном расширении сферы рыночных отношений среди сельского населения.

О дифференциации расходов городского и сельского населения более наглядные представления дают показатели расходов на одного жителя. По данным ГосСтата Грузии, за 2005-2016 гг. потребительские денежные расходы на одного жителя города с 91,1 лари возросли до 236,4 лари, а в сельской местности с 51,1 до 137,8 лари. За тот же период потребительские неденежные расходы в городе остались неизменными (7,2 – 7,4 лари), а в селе увеличились с 34,3 лари до 39,2 лари.¹

Неравномерность распределения в расходах характеризуется с помощью коэффициента Джини. Чем больше приближается показатель к 1-це, тем больше дифференциация в расходах населения.

Таблица 3

**КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЖИНИ ПО РАСХОДАМ
НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ ЗА 2005-2016 ГГ.**

Годы	по всем потребительским расходам	по всем денежным расходам	по всем расходам
2005	0,41	0,45	0,39
2006	0,41	0,45	0,39
2007	0,42	0,47	0,41
2008	0,43	0,47	0,40
2009	0,40	0,47	0,43
2010	0,41	0,48	0,44
2011	0,42	0,49	0,45
2012	0,41	0,48	0,44
2013	0,39	0,46	0,42
2014	0,39	0,47	0,44
2015	0,38	0,46	0,43
2016	0,39	0,46	0,43

¹Статистический ежегодник Грузии. 2017, с. 54.

Динамика показателей неравномерного распределения расходов населения (также и доходов) показывает результаты социальной политики двух правящих политических сил в Грузии. За 2003-2012 гг. страной правило «Национальное движение» (точнее нацистское движение. М. Х.), во главе бывшего губернатора г. Одессы, чья антинародная политика нанесла огромный исторический урон Грузии (кое-где непоправимый). Факты – упрямая вещь. Вовремя их правления неравномерность расходов возрастала до 2013 года, затем наметилось их снижение, после прихода к власти в 2012 году политической коалиции «Грузинская Мечта», хотя положение далековато от мечты, но надежда на улучшение ситуации есть.

Совершенно неизученным является вопрос региональной дифференциации расходов (также и доходов) населения Грузии. Это отдельная проблема. Ниже приводим некоторые соответствующие показатели.

Таблица 4

**СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ ПО РЕГИОНАМ
НА ОДНОГО ЖИТЕЛЯ ЗА 2011-2016 гг. (ЛАРИ)¹**

	Регионы Грузии	2011	2013	2016	%% 2011/2016
1	Кахети	162,5	244,2	295,1	181,0
2	Тбилиси	224,5	291,4	365,9	162,0
3	Шида Картли	187,6	210,0	237,3	126,0
4	Квемо Картли	129,9	191,9	214,3	164,0
5	Аджарская АО	167,6	230,1	253,5	151,0
6	Мегрелия-Верхняя Сванети	186,8	216,2	306,9	164,0
7	Имерети, Рача-Лечхуми, Нижняя Сванети	199,1	236,3	277,2	139,0
8	Остальные регионы	200,5	230,4	242,2	120,0
	Грузия в целом	190,3	242,1	289,7	152,0
	Коэффициент вариации %%	89,0	78,0	111,0	

Повышение расходов населения наблюдается во всех регионах страны (особенно в Кахети), кроме двух — Имерети, Рача-Лечхуми и Нижней Сванети и особенно в остальных регионах.²

¹Таблица составлена: www.geostat.ge

²Остальные регионы: Гурия, Самцхе-Джавахети и Мцхета-Мтианети.

За видимыми положительными темпами роста показателей скрывается весьма отрицательное положение. Дело в том, что очень велики межрегиональные различия в уровнях расходов населения. За 2011–2013 гг. высокий коэффициент вариации обнадеживающе снижается с 89,0 % до 78,0 %, однако за 2013-2016 гг. показатель «зашкаливает», растет до 111,0 %. Основными *вариационнообразующими регионами* являются Тбилиси и Нижний Картли, на которые в среднем приходится 51,0 % вариаций за анализируемый период.

О положительных сдвигах в соотношении ежемесячных доходов и расходов населения свидетельствует баланс доходов и расходов населения Грузии за 2001–2016 гг.

Таблица 5

**БАЛАНС ДОХОДОВ И РАСХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ
ГРУЗИИ ЗА 2001-2016 гг. (млн лари)¹**

Годы	Доходы	Расходы	± доходы/расходы
2001	263,2	350,2	-87,0
2005	353,2	389,7	-36,5
2010	649,2	617,8	31,4
2011	711,1	693,4	17,7
2012	808,8	785,9	22,9
2013	906,9	890,5	16,4
2014	1001,4	973,2	28,2
2015	1039,9	1022,0	17,9
2016	1072,3	1055,9	16,4

Отрицательный баланс, который до 2010 года покрывался займами и продажей имущества, с 2010 года стал положительным, у населения появились незначительные средства для сбережений, но Грузия все еще остается бедной страной.

Список використаних джерел

1. Домохозяйства Грузии. 1998-1999. Тб., 2000.
2. Домохозяйства Грузии. 2004-2005. Тб., 2005.
3. Габидзашвили Б. Портрет бедности в Грузии. Тб., 2006.

¹ Таблица составлена: www.geostat.ge

4. Статистический ежегодник Грузии. 2006.
5. Статистический ежегодник Грузии. 2017.
6. Хмаладзе Мераб. Статистика в экономике и бизнесе. Часть вторая. Тб., 2015.
7. www.geostat.ge

*Giorgobiani M.
Khmaldze M.*

DYNAMICS AND STRUCTURE OF THE INCOMES OF THE POPULATION OF GEORGIA

***Abstract.** The study of the population's incomes in Georgia started in 1996 for different regions of the country, except Abkhazeti and Tskhinvali regions, by using the method of interview of the household producers. Our study considers the period from 2001 to 2016. It turned out that this period was marked by a significant increase in costs, decrease in the specific weight of expenses spent to buy food and increase in the costs spent for non-foods. The structure of expenses in rural and urban areas differs a lot and the level of differentiation among the different regions of the country is very high.*

***Keywords:** expenses, structures, variation, monetary incomes, non-monetary incomes, Georgia.*

***Đuretić V. G.,** PhD.,
Faculty of Strategic and Operational
Management – Belgrade, Serbia
gordana.djuretic@fsp.edu.rs*

SPECIAL FEATURES OF STRATEGIC CHANGES IN TRANSITION COUNTRIES

***Summary.** For economical theory as well as social practice in the modern world, one of the most important issues is the issue of transition, that is, transition from economically irrational and totalitarian to economically rational and democratic society. From the aspect of the enterprise, the organization in general, the process of transition is undertaken with the aim of operating more rationally, more efficiently and profitable. The situation in*

the countries that are involved in the transition process is characterized by high unemployment rate, low level of economic activity, lack of investment, pronounced social stratification. Generally speaking, companies in transition countries operate in unstable economic conditions, most often operating in an environment characterized by not only investment problems, expensive loans, problems and difficulties in collecting receivables, outdated technology in production, unstable exchange rate, high level of corruption, high level bureaucracy, as well as political and social instability.

Key words: transition, competitiveness, strategic changes

Introduction. After the fall of the Berlin Wall (1989), the countries of Eastern and Central Europe found themselves in transition from an authoritarian to a democratic order. They returned to the very beginnings of modern society, in which, on the foundations of civil society, they began building a democratic community. After clearing the ruins of re-socialism, which often resembled anti-communist hysteria, a naïve, uncritical attempt to accept the institutions of the Western European political system followed. There are different explanations, why these changes occurred, and what these changes mean in a strategic sense. Is it a normal process, as a development phase, a particular social and economic system, that is, Are these transitional changes happening in all the economies and economies of the world. The explanation is observed already in 1996, when the World Bank stresses that "the long-term goal of transition is the same as the goal of economic reforms in other parts of the world — building a successful market economy ... which ensures long-term growth of living standards." However, is that right? In particular, whether in Serbia the transitional changes have opened the way to the possibilities of achieving long-term economic development, better standards and people's lives.

After the modest initial results of post-communist non-immigration, the world becomes more aware of the fact that the dramatic collapse of real socialism is in fact the collapse of the "old regime," but not the collapse of "old society," which, unlike the regime, cannot be changed and converted into civil society (Goati, 1996). Thanks to this self-awareness, today it is clear that the path of countries in transition to a modern democratic society is extremely difficult and painstaking. Consequently, the transition in almost all countries is accepted, somewhere with enthusiasm, and somewhere with fear, because it has led to unfavorable outcomes, such as an increase in social inequality. The fact that transition is necessary is not

controversial, but it is controversial how to implement it, which methods to use, which paths, means, at what speed, and how to choose the whole transition strategy.

Transition as a strategic change

The transition is most often viewed as a process of affirmation of economic freedoms, market laws and private property, which also means the freedom of individuals to deal with business, earning money, and that business and profit are a key factor in the development of society and the wealth of an individual. Strategic initiatives have led to private ownership and the strengthening of private-based institutions. It is also very important to build institutions that can tie global processes to the local environment. However, the critics of the transition paradigm, of the past, point out that it is not only important to remove obstacles and barriers, to open up new processes, and to build new institutions on that line; such that they are identical throughout the global space. Such a vision of the future of the planet should not be permitted. There are specific features of social incidents and cultures, and the strengthening of institutions, each in its identity, should not only be reduced to strengthening the state, but also at the same time strengthening the society, while preserving a culturally recognizable identity, both in the local, regional and global spheres .

The implementation of transition with a pre-arranged institutional arrangement, which is transcribed from the outside, and the lack of respect for culture, customs, morals, mentality of the people of the local community, would lead to limiting development, with resistance to transition. In particular, this problem must be taken into account when it comes to small countries (such as Serbia), and in that sense, it is necessary to organize programs of education, information, and further clarifications on what a small country can get from global processes, and what is prosperous for a small country? The chance of a small country is to be different, branded, accessible and recognizable. If there are not many products, they must be top-notch. Of course, the technology and the consequences it carries is necessary. Such as quick decision-making system, which effectively generates profit and fertilization.

The transition first indicated the necessity of proprietary democracy, much before political democracy. The starting point is that property, in addition to the state, is a key institution that regulates relations in one society. The property determines all relationships, all the way to the way people think and behave. That is why the first issue of transition (from socialism to capitalism) was to share all the

resources that a country has at its disposal to the citizens, how they become owners of the self-governing people, and to manage those resources themselves, but on other grounds. Give people the chance to open up processes through the capital market, learn what the market economy is, and understand what the global economy is.

The capital market is the supreme criterion of the performance of the financial market and the change of one system. Thus, transition is understood as a transition from one system of socialism to the other system of capitalism, but there remains uncertainty, whether it is the transition from the world of darkness to the world of well-being, or is it another paradigm of transition. From this it follows that, regardless of all tectonic disturbances during transition, the final outcome shows that transition is a process in which a state that, at the beginning of the breakdown of a system, loses power, can regain this power again.

How to achieve strategic priorities

Transition is perceived as a comprehensive process and as such it affects changes in all spheres of life; influences changes in economy, politics, culture, education. Given that we know that the political and economic systems are the two most important segments of social life, the question arises with which of these two systems to start the changes. The dominance of politics over the economy, in the former countries of re-socialism, is more than obvious, so the need for the entire process to begin by changing the political system is imposed. Otherwise, they would 'bang their heads in the wall'. Namely, the unchanged political system would never bring a law that would change the economic system or would, however, pass the laws that formally change the economic system, but fundamental changes could not be expected.

Transition, as a major social change, involves changing the entire social structure, which also implies a change of the state as an institution of society. The state should become a part of the society, that is, in the function of a society, as indicated by the process leading more to the fact that the state becomes "anachrona" (neglecting what corresponds to the spirit of times) institution. Only the countries that understand this could become centers of power in the future, which is the reality of many modern advanced countries. Accordingly, faith in institutions as a synonym for the state and a cumbersome institutional arrangement does not give positive results. In the turbulences that created the transition, as well as in those caused by it, it is imposed as inevitable strategic management (Madžar, 2000).

Productivity of the state is conditioned and directly determined by the productivity of its enterprises. The economy of a country cannot

be competitive as long as its enterprises reach a degree of competitiveness that they can deal with large companies in the global market. This is particularly true in today's situations when globalization, along with ubiquitous technological innovations, significantly influenced the changing world business conditions, and introduced new business orientation in the company. The struggle to conquer market space is becoming more aggressive and dynamic and only those companies that have embedded a high level of flexibility and innovation into the business environment survive. New marketing orientation of a company means shifting the focus from production to the consumer, but also to all other market players, especially in the competition. The issue of competitiveness becomes crucial for the survival and development of not only enterprises, but also the overall economy of a country.

The only way to improve the competitiveness of the company is to raise the level of productivity and product quality. Moreover, in the international context of modern conditioning, the ability of companies to differentiate products, establish network connections, and direct attention to intellectual property, has a significant impact on the price and quality of products. Nowadays, it should be borne in mind that market potentials through innovations and impacts of competition do not come only because of changing or applying a variety of co-operative strategies, but in practice they even have a different geographical origin. Changed conditions and the profile of the world market require that the company develop its competitive position through stronger international orientation, rather than relying on traditional forms of business and classic monetary support of the state (stimulation, exchange rate), since its possibilities in the new conditions are relatively limited.

Globally oriented and highly capable businesses become leaders in creating the challenges of the global environment and harnessing the chances that this environment provides. They are strategically defined by these characteristics, and their very global market enables them to have a strategic priority in global business. That is why they have advantages over other companies because it is precisely their commitment to doing business in the global market that makes them able to create ever-new challenges in the environment, to anticipate future business flows and conditions applicable to all companies that participate in the global market.

Continuous competitive advantages today depend a lot on the possession of highly qualified labor and general technical skills. They require continuous investment in specialized knowledge and

resources, as well as constant change. For these reasons, strategies involving high quality products, improving their features, a high level of service and a range of new product improvements are usually more sustainable than cost-based strategies that can be copied by competitors who purchase the latest equipment and drives. That is why permanent improvement is the key to achieving growth and survival of the company in modern conditions. But on the other hand, one gained advantage is maintained only by constantly finding new or better ways of working or constant changes in company behavior in a general strategic context.

Strong, competitive and efficient companies require efficient and well-trained managers. Development of skills and capabilities management is a priority of the company development strategy. A wide range of services based on the provision of information, business advice and training programs for the development of management are provided through adequate education and continuous education programs.¹

There for, for countries in transition, an important reform at the microeconomic level and strengthening the competitiveness of enterprises. Stable political, legal and social institutions and sound macroeconomic policies create a good potential for improving national prosperity. However, wealth is created at the microeconomic level — in the ability of the company to produce valuable goods and services in an efficient way.

Managing Change in Transition Conditions

Instead of interventionism and regulation, the new economic policy is characterized by processes of liberalization and deregulation, in the sense of abolishing restrictions and promoting equal conditions for all ownership forms. Nevertheless, in the new economic crisis, a decades-long belief in the power of the "invisible hand" of the market is being examined, which leads to a new paradigm, that the market must be managed and managed, like with any other sphere, or the area of social activity. Hence, when we try to define the contemporary meaning of the concept of transition in the economy, we could say that this is an economic phenomenon which, among other things, is the result of global changes in the world economy at the end of the

¹ In order to compete in any industry, companies need to undertake a wide range of separate activities, such as order processing, customer engagement, product assembly and employee training. Activities, understood in the narrow sense of traditional functions such as marketing, and research and development, create costs and value for customers; they are the basic units of competitive advantage [Michael E. Porter (Michael E. Porter), Competitive Advantage: Realizing and Maintaining Top-Level Business Results, ASEE, 2007].

20th century, as well as social interdependencies, denoted by the terms *Mcluhan globally village* and *Milgram's small world* it is said that these changes are conditioned by the existing development conditions and circumstances, a kind of complex of changes in the economic system and politics, which is aimed at achieving greater efficiency of the economy, that is, to establish a more efficient structure of economic subjects in relation to the previous state, how such a more efficient economic structure would achieve more complete activation of market mechanisms valid for all, for those who had previously marketed business, as well as for those in the previously dominated state-regulated economies.

The basic economic sense of transition does not differ significantly from the usual reforms undertaken with the aim of raising the efficiency of a certain system to a higher level, that is, applying an economic policy that supports the achievement of the planned development goals. However, what transitions differ from ordinary reforms is the radicality and fundamentality of the changes that occur with it. Under conditions where there is no clear ownership structure and when there is no competition, there is no interest in any kind of transition.

Large business systems in countries in transition, even in Serbia, were the basis for the functioning of the economy in times of crisis, but they are also important in normal times. Unfortunately, these systems still operate on a classical basis, although some of them, more or less, have changed the ownership structure, or have joined the process of transformation from social or state-owned enterprises into modern-type corporations. However, the change of ownership itself and the introduction of new information and production technologies are not a guarantee of success. It is necessary to change the way of thinking, as well as the way of work.

It is a general attitude that, in addition to capable management, the conquest of a competitive position is very important, and the context, ie business conditions. This means that competitiveness is conditioned by factors on two interrelated levels: at the state level (macro level) and at the level of the organization (companies, institutions, institutions) at the micro level. It follows that competitiveness is created within organizations, within the internal organizational structure, and hence is determined by the influence of internal factors that affect the productivity, innovation and efficiency of the work process, but it is confirmed in the environment, in relation to competition. In order to become high performance organizations, companies need to find and implement adequate components of the organization, which will have such performance and enable them.

Conclusion

As a comprehensive process, transition affects changes in all spheres of life, affects changes in the economy, politics, culture, education. In other words, as a major social change, the transition involves changing the entire social structure, changing the state and all institutions of society, all with the aim of creating a competitive economy and high productivity. In this way competitiveness equally becomes the concern of companies (primarily their management), which operate within the borders of one state, but also the care of the state and its organs. Hence, the economy of a country cannot be competitive as long as its enterprises do not reach a level of competitiveness, such a degree that it enables them to deal with large companies in the global market; in particular, in contemporary conditions, when globalization, along with ubiquitous innovations in the field of technology, significantly influenced the changing conditions of business on the world market, and introduced new business orientations.

The struggle of the transition countries and their companies to gain marketplace from day to day becomes more aggressive and dynamic, such that only those enterprises that have embedded a high level of flexibility and innovation into the business environment survive. The new marketing orientation of a company means moving the focus from the production process to the status and consumer profile as well as to all other market players, including competition. All this is because the issue of competitiveness today has become crucial for the survival and development of not only enterprises, but also the overall economy of a country.

Hence, the social transition process is making changes in matter, energy and information, as mandatory and constituent parts of each organization. An adequate strategy of organizations directs all these factors and achieves their goals. In doing so, strategy is also understood as a set of procedures that mobilize all resources and potential capabilities into valuable and profitable ones, which is the main task of the manager's work in the company, because only in this way can they find the best positions for the company, just from the aspect of the given resources, and given abilities.

References:

1. *Garvin D. (2002) General management*, Mc Graw Hill, Boston.
2. *Goati V. (1996) „Višepartijski mozak Srbije“ (Multiparty brain of Serbia)*
3. *Hayes John (2014) The Theory and Practice of Change Management*, Palgrave MacMillian, London.

4. *Kotter J.P. (2007) Leading Change, Harvard Business Review, 85 (1)*

5. *Madžar L.J. (2003) „Upravljanje promenama u uslovima tranzicije“, u: Zbornik radova: Radikalne promene u preduzećima i privredi u uslovima globalizacije ("Managing changes in transition conditions", in: Proceedings: Radical changes in enterprises and economy in conditions of globalization), Megatrend, Beograd.*

*Кизенко О.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olena.kyzenko@kneu.ua*

ROLLING BUDGETING: ПАНАЦЕЯ ЧИ ЕВОЛЮЦІЯ ТРАДИЦІЇ

***Анотація.** У дослідженні визначено сутність і узагальнено базові відмінності методики rolling budgeting від традиційного бюджетування. Проаналізовано переваги, недоліки і застереження щодо прикладного застосування цього методу для підприємств з різним типом організаційної структури в контексті глобальних змін управління інформацією в цифровій економіці.*

***Ключові слова:** rolling budgeting, бюджетування, трансформація бюджетування, цифрова економіка, управлінські технології.*

Актуальність. Управлінські технології, що роками доводили свою ефективність, в умовах цифрової економіки потребують суттєвого переосмислення, удосконалення або заміни сучасними методичними розробками. Повною мірою така ситуація справедлива і для бюджетування як технології фінансово-економічного обґрунтування управлінських рішень на підприємстві. Одним з методів осучаснення технології бюджетування консалтинговими компаніями визнається технологія формування бюджетів rolling budgeting як базовий метод концепції покращеного бюджетування (better budgeting). Потреба удосконалення управлінських технологій в цифровій економіці є загальним трендом. За даними опитування 2017 року «CEO Outlook», проведеного консалтинговою компанією KPMG, 74% з опитаних керівників очікують змін у веденні бізнесу у власних сферах діяльності і самі схильні до

руйнації усталених моделей, впровадження інновацій, в тому числі і щодо нових способів створення цінності [3]. Водночас, опитування консалтингової компанії Hackett Group керівників середніх і великих підприємств щодо їх стратегічних пріоритетів і ініціатив на 2018 рік, виявило, що лише для 23% компаній пріоритетним є трансформація процесів прогнозування, бюджетування і планування, а переважна більшість організацій надали середній і низький рівень важливості таких змін для компаній [2, р.6]. У чому ж полягає причина такого протиріччя?

Постановка задачі (мета). Маємо на меті виявити і узагальнити причини дисбалансу між загальним високим інтересом компаній до інновацій в цифровій економіці і консерватизмом у трансформації процесів прогнозування, бюджетування і планування на основі порівняльного аналізу методики rolling budgeting із традиційним підходом до бюджетування в межах статичного календарного періоду для підприємств з різними типами організаційної структури в контексті розуміння бюджетування як управлінської технології.

Результати. Бюджетування – це технологія управління економічною поведінкою підприємства, що базується на трансформації його цілей і задач у систему бюджетів і включає в себе циклічні дії щодо їх формування, виконання, оцінки і, за необхідності, корегування. В рамках процесів бюджетування не просто складаються відповідні бюджети, але й обґрунтовуються шляхи та наслідки реалізації тих чи інших управлінських рішень, спрямованих на досягнення стратегічних і поточних цілей компанії. Тому процеси бюджетування тісно пов'язані із прогнозуванням – передбаченням перспектив розвитку й стану компанії в майбутньому, що базується на наукових методах чи інтуїції. Зрозуміло, що бюджетування, як процес, координується з процесами прогнозування, оперативного планування, бухгалтерського обліку і контролінгу. Через сукупність контрольних показників діяльності підприємства відбувається зв'язок між стратегією підприємства, оперативними цілями і планом, а також здійснюється контроль виконанням намічених дій і оцінка результатів. В такому розумінні система бюджетування є складною соціально економічною системою і складається із таких елементів як технологія, організація і автоматизація. Зокрема, технологія, як елемент системи бюджетування, конкретизує для підприємства, види і формати бюджетів організації, організація – порядок формування, регламенти і бюджетний період, автоматизація – матрицю збору і сегментації інформації та порядок прогнозування і обробки даних.

Методика Rolling Budgeting передбачає поділ періоду планування (наприклад, рік) на кілька етапів (місяців), який оновлюється шляхом додавання до нього наступного етапу після закінчення попереднього [1]. Термін «Rolling Budgeting» не має на сьогодні унормованого відповідника українською мовою, тому у даному дослідженні вживатимемо англomовний термін. Іноді його перекладають як «змінне бюджетування», що не повною мірою відображає суть процесу автоматичного додавання нового періоду бюджетування, частіше зустрічається термін «ковзне бюджетування» як переклад з російського відповідника «скользящее бюджетирование» (рос.) [4, 5]. В межах бюджетного періоду планові показники діяльності компанії постійно оновлюються відповідно до орієнтирів бізнесу на наступні планові періоди, тому почасти вживається термін «rolling forecasting» — ковзне прогнозування [6]. На відміну від цієї технології традиційний бюджет розробляється до початку запланованого бюджетного періоду (року) і є статичним в межах бюджетного періоду. В умовах нестабільного зовнішнього середовища такий бюджет, як правило, швидко втрачає актуальність і стає не інструментом планування (встановлює мету, до якої ми прагнемо), а інструментом контролю (є орієнтиром для визначення результативності діяльності компанії в контексті актуальних ринкових умов). Відповідно, зауважимо, що методика Rolling Budgeting призначена для постійної актуалізації фінансового планування в компанії на відміну від традиційного бюджетування, яке виконує комплекс планово-контрольних функцій. Така ситуація має і інший бік — недостатній горизонт планування в міру наближення до закінчення фінансового року. Для статичного періоду бюджетування (на рік) чим ближче закінчення бюджетного періоду, тим на менший проміжок часу в компанії є планові показники. Відповідно, менеджменту складно передбачити розвиток ситуації і недостатньо часу на підготовку до ефективних рішень відповідно до змін, що за цей період відбулись у зовнішньому середовищі.

Однією з базових тенденцій цифрової економіки є сервісність у трансформації бізнес-моделей організацій, можливість якої постійно розширюється з поширенням технологій обробки і аналізу великих даних (Big Data). При використанні методу Rolling Budgeting немає фіксованого закінчення періоду планування. Бюджети постійно формуються на встановлений часовий горизонт.

Окремо необхідно наголосити на організаційних аспектах процесу бюджетування. В залежності від величини підприємства і глибини інтеграції операційних бюджетів з системою планування підприємства розрізняють декілька рівнів управління, на яких деталізуються і аналізуються показники операційних і фінансових бюджетів. Керівником компанії на підставі основних бюджетів здійснюється загальна оцінка прогресу в досягненні поставлених цілей і завдань і оцінюється продуктивність компанії як операційної системи за рядом контрольних показників, що обрані для моніторингу. Спеціалісти функціональних напрямів аналізують інформацію про тенденції зміни ключових показників діяльності компанії, формують аналітичні звіти, аналізують тенденції і причини відхилень. Своєчасність (швидкість надходження і обробки інформації про стан операційної системи) є основною вимогою ефективності системи бюджетування, яка призначена для узагальнення і сегментації такої інформації. Бюджети, в свою чергу, створюють матрицю для автоматизації збору і обробки інформації

Передумовою впровадження методики Rolling Budgeting є перехід від бюрократичної організації до організації підприємницького типу, яка передбачає активну участь керівників підрозділів – центрів фінансової відповідальності (ЦФВ) в підготовці планів і широку децентралізацію повноважень і відповідальності очільників окремих підрозділів за досягнення планових показників; роль фінансової служби та керівництва компанії зводиться в першу чергу до контролю виконання бюджетів. Така модель прийняття управлінських рішень характерна для плоских організаційних структур проектного чи мережевого типу, які лише з'являються в тих організаціях, де сила впливу цифрової економіки найбільш відчутна. Традиційна методика бюджетування розроблена для ієрархічних організаційних структур, де роль керівників ЦФВ у формуванні планових бюджетів мінімальна, адже цільові показники, як правило, плануються і контролюються централізовано керівництвом компанії. [4].

Відповідно, зміна традиційної методики бюджетування за статичним періодом бюджетування на методику rolling budgeting потребує суттєвих змін в усіх трьох складових системи бюджетування: технології, організації і автоматизації. Для ефективного розгортання нововведень в бюджетуванні, фахівці в сфері економіки і фінансів повинні на сьогодні володіти знаннями щодо обробки великих масивів даних, використовувати прогностичні моделі для прогнозування майбутнього бізнесу,

розуміти поточну бізнес-модель і інтерпретувати інформацію про зовнішнє середовище та співвідносити її з необхідністю трансформації бізнес-моделі в строки, щоб трансформація мала сенс для успішності бізнесу. [2, p.11]. Тому основним обмеженням для швидкої трансформації системи бюджетування є залучення професійних працівників у фінансово-економічну сферу з новими, не властивими для традиційної системи бюджетування навичками.

Дослідження компанії Hackett Group [2, p.4] виявило, що в процесі удосконалення бюджетування є дві критичні області: талант і технологія, причому талант, на сьогодні, є найважливішим, тому що цифрова економіка відкриває практично необмежений доступ до трансферу технологій. Проте, більшості компаній складно знайти відповідних людей для реалізації і використання нових технологій. Сфера бюджетування потребує професіоналів, які розуміють специфіку операційних систем і можуть розгортати нові технології у відповідності до особливостей бізнесу.

Висновки. Результати порівняльного аналізу технології rolling budgeting із традиційним підходом до статичного бюджетування в межах року дозволили узагальнити ряд причин, що призвели до виявленої розбіжності між загальним високим інтересом до інновацій в цифровій економіці і консерватизмом у трансформації технологій фінансово-економічного управління підприємством, зокрема в системі бюджетування. В контексті розуміння бюджетування як технології управління економічною поведінкою підприємств основним обмеженням для швидкої трансформації системи бюджетування є залучення фахівців у фінансово-економічну сферу з новими, не властивими для традиційної системи бюджетування навичками щодо обробки великих масивів даних і визначення специфіки операційних систем для формування прогностичних моделей розвитку бізнесу, які можуть розгортати нові технології (зокрема і rolling budgeting) у відповідності до актуальних напрямів трансформації бізнесу.

Список використаних джерел

1. *Bragg Steven M. Budgeting: A Comprehensive Guide / Steven M. Bragg – AccountingTools, Inc., Centennial, Colorado, 2017. – 284 p.*
2. *CFO Agenda: Finance's Four Imperatives to Accelerate Business Value / Nilly Essaiades, Tom Willman, Jim O'Connor.// Study Results Analysis The Hackett Group, January 2018 [Електроний ресурс]. — Режим доступу <https://www.thehackettgroup.com/> (переглянуто 1.03.2018).*

3. Disrupt and grow. CEO Outlook 2017// KPMG's U.S. [Электронный ресурс]. — Режим доступа <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/06/ceo-outlook.html>

4. Когда оправданно перейти на скользящее бюджетирование // Финансовый директор [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://fd.ru/recommend/1830-kogda-opravdanno-pereyti-na-skolzyashchee-byudjetirovanie> (переглянуто 1.03.2018).

5. Михалин Д. Плюсы и минусы скользящего бюджетирования от Электроцит Самара [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ур-pro.ru/library/accounting/budgeting/skolziashee-budjetirovanie.html> (переглянуто 1.03.2018).

6. 5 Steps to Getting Your Business Onboard with Rolling Forecasts // Carlson Management Consulting [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://info.carlsonmc.com/thank-you/ebook-5-steps-rolling-forecasts?SubmissionGuid=be423a49-437a-48ec-a491-becb5fa0a493> (переглянуто 1.03.2018).

Kyzenko O., PhD.,
Associate Professor of Enterprise Strategy Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
olena.kyzenko@kneu.ua

ROLLING BUDGETING: PANACEA OR EVOLUTION OF TRADITION

***Summary.** The research determines the essence and generalizations of the basic differences between the method of rolling budgeting and traditional budgeting. The advantages, drawbacks and warnings about the applied application of this method for enterprises with different types of organizational structure in the context of global changes in information management in the digital economy are analyzed.*

***Key words:** rolling budgeting, budgeting, transformation of budgeting, digital economy, management technologies.*

Kubareva I.V., PhD.,
Associate Professor of Business Strategy Department,
SHEE “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
irinav.kubareva@gmail.com

WAYS FOR DEVELOPMENT OF SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL INVESTMENT ATTRACTIVENESS FOR UKRAINIAN SMALL AND MEDIUM BUSINESS

***Summary.** The article investigates trends of Ukrainian small and medium enterprises (SMEs) development and their significance for the social responsibility of the national business. The diagnostics of SWOT-characteristics of Ukrainian SMEs was conducted. Key directions of companies' social responsibility development were defined and measures of their attractiveness for social investments were worked out.*

***Key words:** small and medium business, social responsibility, social investment attractiveness.*

Introduction. A socially responsible business is gradually becoming more of a norm than the exception today. Taking into account that it is the small and medium-sized businesses themselves who are the main players in the field of economic growth, these companies need to be the bearers of social changes and transformations in society and economy. Formation and development of a small and medium-sized business strategy for social responsibility is important for all levels of the business environment, as for the internal environment and for external one. At the internal level, competitive advantages of the company are created and its competitiveness is ensured. At the level of the external environment a new socially responsible economy is formed.

Purpose. The issue of business development inseparably linked with the issue of its financing. In the formation of socially responsible business, the conditions of financing change, the effect and return on investment is already not only purely financial, but also social in nature. Social responsible investments act as tools for financing of companies' development in their new capacity — socially responsible agents of sustainable development. Therefore, it is important to create effective mechanisms for financing projects for the development of social responsibility of small and medium-sized enterprises (SMEs).

Results. The main trends in the development of small and medium-sized businesses in Ukraine, which is a member of the Eastern Partnership, are in line with the European trends. Data shows [1] that in Ukraine in 2016 there are about 306.5 thousand companies, of which more than 99% (306 thousand) represent small and medium business. Of the 5.8 million employed in the small medium and large businesses, under 73% (almost 4.2 million) are staffed by small and medium-sized enterprises. Ukrainian SMEs generate 32.7 million EUR of value added from almost 60 million EUR commonly made by businesses in the Ukrainian economy. It shows the significant role of Ukrainian business in the functioning of the economy and its social responsibility development.

Ukrainian SMEs provides national economy with good and services and sold 62% of all products in 2016 in Ukraine. At the same time financial results of small and medium enterprises outlines the low profits and the presence of unprofitable enterprises. Particularly, in 2016 total amount of loss for small enterprises was just under 850 mln. EUR, of which microenterprises – 1 220 mln. EUR [1]. In these conditions, the role of additional financing of Ukrainian enterprises by the means of investments become significant.

Ukrainian business should be not only profitable, but also socially responsible in order to comply with the global concept of sustainable development [2]. A socially responsible business involves understanding by the owners and employees of the enterprise of the importance of developing corporate social responsibility (CSR) at the strategic level and involving all personnel in these processes. The directions to develop business practice should include responsible impact on personnel, responsible relationship with stakeholders and clients, responsible attitude to environment, development of the social projects in different areas, responsible consumption.

The results of the survey "Business Changing the Country" of the Ukrainian National platform for small and medium businesses shows the most important characteristics for the SMEs in Ukraine. These features of business are transparency, high level of quality, consideration of shareholders' interests, contribution in R&D and science, formation of new social-aims perception of the world, care of the environment and strong independent social values [3].

The problems and negative factors, which prevents the development of CSR in the Ukrainian companies, were investigated in research of the Ukrainian center of development of CSR [4]. One of the main factors is a level of transparency. Transparency index of the 100 companies in Ukraine (top-companies) in 2015 shows that a

disclosure level became better, but had risen slightly. The survey provides information about 100 Ukrainian companies and their level of disclosure. The biggest companies show the highest level of disclosure. Over the period, 2011 to 2015 as whole there was gradual increase in the level of transparency. Nevertheless, during this period there were observed different trends for each group of enterprises. It is valuable to note, that the measures for disclosure of information among the largest companies were the most influential indicator of growth. In comparison with each companies' group, the total disclosure level is not high in Ukraine. Only 17 companies from 100 ones provided CSR report. The biggest companies were most successful in the level of disclosure. It is consequently that smaller companies should pay more attention to their CSR and transparency level.

Today Ukrainian business has a number of problems and a number of initiatives on the ways of its development. According to the survey, the most frequently requested services for entrepreneurship support are entrepreneurship protection (84%) and financial and credit support (73%), as well as advisory assistance, training and protection of business interests (60%) [5]. Among interviewed experts in the Ukrainian business environment, corruption is the main obstacle for business development (65%) and limited access to financial resources (57%) as well. In this regard, the main areas of support for entrepreneurship are its financial and credit support (78%), infrastructure support (68%), programs for stimulating innovation and export support (65%) [6].

With regard to Ukrainian enterprises, it is important to develop systematic approaches to the formation of social responsibility, provide the implementation of social development projects, and the attraction of the necessary investments of social orientation. The experience of the European Union shows that socially responsible investments today have their own strategies and require the business to have the appropriate characteristics. It is important for Ukraine as a whole and for SMEs in particular to form strategic directions for the development of social responsibility for business, as well as to build a system for ensuring the investment attractiveness of Ukrainian business for social investment. It is advisable for Ukraine to study the European experience in developing socially responsible investment. To do this, it is necessary to take into account two aspects:

- internal, which involves active actions of companies for attracting social investments;

- external, which involves the expansion and development of investment environment approaches and strategies for the implementation of social investment.

Diagnosis of the strengths and weaknesses of the Ukrainian SMEs as an object of social investment, as well as analysis of opportunities and threats of the environment point out positive tendencies in the development of Ukrainian SMEs, the desire and vision of SMEs representatives on the problems and ways of developing a socially responsible business. Nevertheless, at the same time there are problems with financial resources and active management actions for the formation of system approaches for attracting social investments.

Strengths of Ukrainian SMEs as objects for social investments:

- overwhelming majority of SMEs in the structure of enterprises (99%);
- significant impact on the social efficiency of the economy (60% added value);
- providing most job places (73% employed);
- providing housing and food services;
- formation of demand and supply in the markets of goods and services (62% of all sold goods and services);
- formation of a competitive environment;
- availability of values and strategic intentions of social orientation among most representatives of Ukrainian business.

Weakness of Ukrainian SMEs as objects for social investments:

- low transparency and accountability level of SMEs;
- lack of clear mechanisms of formation of social responsibility strategy in SMEs;
- lack of financial resources;
- low profits and the presence of unprofitable enterprises;

Opportunities for Ukrainian SMEs as objects for social investments:

- EU has co-operation with Ukraine in the framework of the Eastern Partnership;
- positive trends in Development of Sustainable Responsible Investment In Europe;
- programs of EU collaboration focused on human rights and civil society;
- grant assistance from EU in the period 2014-2020 aimed to contribute to development of SMEs in Ukraine and focused on socially important directions [7];

Threats for Ukrainian SMEs as objects for social investments:

- low level of protection of the rights of entrepreneurs in Ukraine;

- weak financial and credit support in Ukraine, limited access to financial resources;
- monopolization of the Ukrainian economy;
- lack of Ukrainian business support system;
- undeveloped market of investment resources in Ukraine;
- low level and negative dynamics of foreign investments (from EU) in the economy of Ukraine (from 37 mln.USD in 2011 to 27 mln. USD in 2017) [1].

The resulting SWOT-characteristics provide the basis for identifying strategic priorities for the development of SMEs as objects of social investment. The main significant areas and most important strategic measures are as follows:

Strategic area of management:

- formation and development of a strategy of social responsibility at enterprises of SMEs sector, initiation of social projects with development of project management;
- contributing to the achievement of sustainable development goals through their inclusion in strategic business development goals and through the use of special approaches and tools for their implementation.

Human resources area:

- involvement of personnel in processes of formation and development of a strategy of social responsibility;
- formation and development of corporate culture.

Stakeholder's relationship area:

- relationship management and partner interaction with stakeholders;
- creation of partnerships with consulting companies, creation of business centers;
- collaboration with NGOs.

Transparency formation area:

- increasing the level of openness and disclosure, reporting CSR;
- improving company disclosure of social and environmental information;
- being responsible for customers, investors, personnel and meet regulatory standards.

Investment attractiveness area:

- formation of investment attractiveness of SMEs for attracting social investments;
- attracting foreign investments through participation in EU programs.

Innovation and education area:

- support and promotion of innovation;

- enhancing energy efficiency and implementation of green projects;
- integrating CSR into education, training, and research;
- benchmarking the experience of EU in SRI and development of strategies of social responsible investment in Ukraine.

Conclusions. Finally, Ukrainian SM business nowadays is the part of the EU economy and it is a challenge for Ukrainian entrepreneurs to lead their companies to the level of the European trends and requirements in social-economic development. Current state of Ukrainian SMEs gives an opportunity to draw conclusions about the base for further development of economic efficiency and social responsibility for small and medium enterprises in Ukraine. The strategic goals and appropriate measures allows to create effective working mechanism to attract social investment and to enhance the level of social responsibility and sustainability both for individual companies and for the economy as a whole, as well as will promote further integration of Ukraine into the European Economic Area.

References

1. State Statistic Service of Ukraine. Economic statistics. Basic structural indicators activity of enterprises, by size. – Electronic resource. – The way of access: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. SDG Compass. The guide for business action on the SDGs // United Nations, 2015. – 30 p. – Electronic resource. – The way of access: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/05/019104_SDG_Compass_Guide_2015_v29.pdf
3. Romanska O. Results of survey “Business, which changes the country”. // National Platform of Small and Medium Business, 2016. – Electronic resource. – The way of access: <http://platforma-msb.org/rezultaty-opytuvannya-biznes-shho-zminyuye-krayinu/>
4. Transparency index of 100 largest companies of Ukraine — 2015. Survey. // Ukrainian Center of Development of Corporate Social Responsibility. – Electronic resource. – The way of access: www.csr-ukraine.org
5. Romanska O. What support do entrepreneurs expect? Survey of the Center for Public Expertise // National Platform of Small and Medium Business, 2016. – Electronic resource. – The way of access: <http://platforma-msb.org/yaku-pidtrymku-ochikuyut-pidpryyemtsi/>
6. Strykun H. The biggest obstacles to business development are corruption, limited financial resources and tax pressures. Survey of the Center for Public Expertise // National Platform of Small and Medium Business, 2016. – Electronic resource. – The way of access: <http://platforma-msb.org/najbilshiperepony-dlya-rozvytku-biznesu-koruptsiya-obmezheni-finansovi-resursy-ta-podatkovyj-tysk/>

7. Programming of the European Neighborhood Instrument (ENI) Strategic Priorities 2014-2020 and Multi-annual Indicative Programme 2014-2017. European Neighborhood-wide measures – 2014-2020 – Brussels: European Commission, 2014. – 21 p. – Electronic resource. – The way of access: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/neighbourhood/countries/ukraine_en

Кузьменко Галина

к.е.н., заслужений економіст України
доцент кафедри аудиту та оподаткування
Центральноукраїнський національний технічний університет
galina.leda@gmail.com

Гечбаія Бадри

д.е.н., професор
керівник департаменту управління бізнесом,
менеджменту та маркетингу
Батумський державний університет імені Шота Руставелі
badri.gechbaia@gmail.com

ФОРМУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ, ЗНАЧИМИХ ДЛЯ ОЦІНКИ ПОДАТКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ

***Анотація.** Запропоновано підхід щодо оцінки податкового потенціалу та організації податкового планування на основі формалізації критерію — податкове поле суб'єкта господарювання за відповідними стадіями кругообігу капіталу в процесі здійснення господарської діяльності. Пропозиції можуть бути використані при розробці фінансових планів суб'єктів господарювання поточного та стратегічного характеру.*

***Ключові слова:** податкове планування, податковий потенціал, кругообіг капіталу, елементи податку.*

Актуальність. Одним із напрямків підвищення ефективності господарювання є забезпечення користувачів інформацією, яка з достатньою повнотою характеризує вплив податкової системи на внутрішнє середовище підприємства, дозволяє оцінювати податковий потенціал підприємств, приймати обґрунтовані управлін-

ські рішення, в тому числі оптимальні варіанти здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах діючої податкової системи та за умов існуючого рівня податкового навантаження. Інформаційне забезпечення процесу управління підприємством — це досить складний механізм узгодження інформаційних ресурсів і способів їх організації, необхідних та придатних для реалізації аналітичних процедур, особливо в сфері податкових відносин. У процесі оцінки податкового потенціалу суб'єктів господарювання та податкового планування його діяльності може використовуватися значний обсяг інформації, що вимагає здійснення її систематизації та оцінки, а об'єктивність і якість роботи в цьому напрямку визначається ступенем доступу до інформації, її повнотою, достовірністю.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є обґрунтування підходів до класифікації податкового планування з урахуванням елементів податку як економічної категорії та сутності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Результати дослідження. Для найповнішого врахування особливостей фінансово-господарської діяльності доцільно враховувати внутрішньосистемні зв'язки в господарській діяльності підприємства, яка має циклічний характер, адже цикли господарських операцій тісно пов'язані між собою та у сукупності представляють собою господарську систему, а в загальному вигляді характеризують кругообіг капіталу підприємства та закінчуються лише у випадку припинення його діяльності

Вся система податкових платежів суб'єкта господарювання, кількісно виражена сумою податкових зобов'язань за цими платежами формує його податкове поле. Податкове поле кожного конкретного суб'єкта господарювання характеризується його виключною індивідуальністю (залежить від форми реєстрації бізнесу, режиму оподаткування, виду і специфіки діяльності, співвідношення із системою оподаткування), а його зміна призводить і до зміни підходів до податкового планування. Зміна податкового поля суб'єкта господарювання автоматично призводить і до зміни підходів до податкового планування.

Об'єкти оподаткування фіксуються в системі бухгалтерського обліку, податкові зобов'язання, які виникли у зв'язку з наявністю даних об'єктів, також відображаються у бухгалтерському обліку в строки, встановлені законодавством. Таким чином, формується податкове поле суб'єкта господарювання, на якому проектуються два взаємозалежних ряди — об'єкти оподаткування і суми нарахованих обов'язкових платежів на фоні дотримання графіка їх нара-

хування, на якому наочно простежується їх взаємозв'язок [1, с. 16]. Зауважимо, що при його формуванні необхідно дотримуватися вимог Податкового кодексу України [2] та Положень (стандартів) бухгалтерського обліку [3]

При подальшому використанні податкового поля для цілей оцінки податкового потенціалу та податкового планування доцільно враховувати цикли фінансово-господарської діяльності. Наприклад, для формування програм аудиторських перевірок пропонується циклічний підхід [4, с. 63-72], в межах якого виділяють такі цикли: 1) цикл придбання та заготівлі матеріальних цінностей; 2) цикл виробництва; 3) цикл реалізації та отримання доходів; 4) цикл оплати; 5) фінансово-інвестиційний цикл або цикл інвестування.

Формула кругообігу капіталу дозволяє представити всю господарську діяльність підприємства у вигляді трьох етапів:

Етап I – придбання ресурсів, необхідних для ведення господарської діяльності. Придбання ресурсів відображається умовно як їх закупівля з одночасною сплатою коштів без уточнення джерела одержання таких коштів.

Етап II – процес виробництва продукції (робіт, послуг), що, як правило, є метою діяльності підприємства. На даному етапі здійснюється «споживання» у процесі виробництва придбаних на етапі I ресурсів, а також одночасне придбання і «споживання», за необхідності, послуг у процесі виробництва. Підсумком етапу II виступають: активи у вигляді незавершеного виробництва та собівартість виготовленої продукції (робіт, послуг).

Етап III – процес реалізації продукції (робіт, послуг), у результаті якого відбувається перехід права власності до покупця на придбану ним продукцію (роботи, послуги). Одночасно з фактичним вибуттям (відвантаженням) продукції (робіт, послуг) підприємство фіксує одержання доходів від реалізації. Цей етап діяльності пов'язаний з формуванням фінансового результату суб'єкта господарювання. На цьому етапі виникає й особлива група витрат підприємства: витрати на збут, у результаті «споживання» у процесі продажу раніше придбаних активів і одночасного придбання і «споживання» відповідних послуг.

Поділ діяльності суб'єкта господарювання на три послідовних етапи, дозволяє відтворити процес формування об'єктів, які призводять до виникнення в обліку відповідних значимих для податкового планування показників.

Наприклад, на етапі I суб'єкт господарювання створює запас ресурсів (активів), необхідних для ведення господарської діяльно-

сті. На даному етапі діяльності суб'єкта господарювання виникають декілька значимих показників, які впливають на процес податкового планування та його податкове поле: визначається величина податкового кредиту з ПДВ; формується об'єкт оподаткування митними платежами; формується об'єкт оподаткування транспортним податком; формується об'єкт оподаткування плати за землю.

Фінансовий результат господарської діяльності розраховується тільки на етапі III діяльності суб'єкта господарювання в процесі зіставлення показників доходів і витрат, які виникли при проведенні операцій з реалізації продукції, товарів, робіт або послуг (в деяких випадках процес кругообігу капіталу здійснюється без його проходження через етап II — «Виробництво продукції (робіт, послуг)»).

Однак, податкові зобов'язання виникають у суб'єкта господарювання не тільки на етапі III і відповідно враховуються при обчисленні прибутку/збитку, але і як результат господарських операцій етапів I і II. Останнє пояснюється тим, що в національній системі оподаткування справляються податкові платежі, де базою оподаткування виступає не тільки, і не лише фінансовий результат, але й інші ресурси підприємства. Наприклад, придбання активів тривалого користування – основних засобів, у тому числі транспортних засобів і/або земельних ділянок, призводить до виникнення зобов'язань по єдиному соціальному внеску та податку на майно (податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, транспортного податку, податку за землю). Споживання в процесі виробництва таких ресурсів, як праця, приводить до виникнення податкових зобов'язань по єдиному соціальному внеску, а більшості техніко — технологічних ресурсів – до сплати екологічного податку та рентних платежів.

Узагальнення інформації щодо структури податкового поля суб'єкта господарювання на кожному з етапів кругообігу капіталу, дозволяє сформувати загальне податкове поле, за умови використання суб'єктом господарювання загальної системи оподаткування та «стандартного» переліку податків і зборів, справляння яких передбачено ст. 9 Податкового кодексу України (його приклад з урахуванням деяких податків представлено в таблиці 1). Слід враховувати, що для кожного, окремо взятого суб'єкта господарювання, структура податкового поля буде виключно індивідуальною, так як його формування залежить від особливостей діяльності й включає тільки ті податкові платежі в бюджет, обов'язки щодо сплати яких виникають у цього суб'єкта господарювання.

Таблиця 1

**СТРУКТУРА ЗАГАЛЬНОГО ПОДАТКОВОГО ПОЛЯ СУБ'ЄКТА
ГОСПОДАРЮВАННЯ (ЗА ОКРЕМИМИ ПОДАТКАМИ),
ЯКЕ ВПЛИВАЄ НА ПРОЦЕС ОЦІНКИ ПОДАТКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТА ОРГАНІЗАЦІЮ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ**

Група показників	Назва податкових платежів	Етапи господарської діяльності	Підстави виникнення
Податкові зобов'язання платника податків	ПДВ	Етап III «Реалізація продукції (робіт, послуг) і формування фінансового результату»	Операції реалізації
Податковий кредит	ПДВ	Етап I «Придбання ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності»	Операції з придбання активів
		Етап II «Виробництво продукції (робіт, послуг)»	Операції з придбання робіт (послуг)
Податкові зобов'язання платника податків	Акцизний податок	Етап III «Реалізація продукції (робіт, послуг) і формування фінансового результату»	Операції реалізації
Податкові зобов'язання платника податків	Транспортний податок	Етап I «Придбання ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності»	Володіння транспортними засобами
		Етап II «Виробництво продукції (робіт, послуг)»	
Податкові зобов'язання платника податків	Плата за землю	Етап I «Придбання ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності»	Володіння земельними ділянками
		Етап II «Виробництво продукції (робіт, послуг)»	
Податкові зобов'язання податкового агента	Податок з доходів фізичних осіб	Етап II «Виробництво продукції (робіт, послуг)»	Розрахунки з працівниками
		Етап III «Реалізація продукції (робіт, послуг) і формування фінансового результату»	

Деякі податкові зобов'язання, які виникають на етапах I і II діяльності суб'єкта господарювання, відносяться в момент їхнього нарахування не на рахунки фінансових результатів, а включаються до складу інших показників, сформованих у системі обліку, наприклад до складу витрат, які виникли в процесі виробництва й формують показник виробничої собівартості виготовленої про-

дукції. Це означає, що податки, включені до складу витрат і відповідно до складу собівартості, будуть брати участь у розрахунку фінансового результату підприємства пізніше – у момент реалізації продукції. Однак, при здійсненні податкового планування для суб'єкта господарювання важливо враховувати, що дані податкові зобов'язання виникнуть раніше і мають бути включені до загальної суми податкових зобов'язань.

З метою податкового планування необхідно виявити на кожному етапі господарської діяльності суб'єкта господарювання операції або об'єкти, які як призводять, так і не призводять до виникнення податкових зобов'язань. Це дозволить розрахувати загальну суму податкових зобов'язань, які виникають у суб'єкта господарювання за звітний період та повинні бути сплачені у визначені податковим законодавством строки.

Отже, процес податкового планування визначається специфікою і структурою його податкового поля, у зв'язку з чим, залежить від специфіки формування бази оподаткування за відповідними податковими платежами, яка може включати як галузеві так і технологічні особливості, структуру ресурсів, джерела сплати податків тощо.

Комплексний підхід до визначення системи показників, які визначають процес податкового планування суб'єкта господарювання дозволив сформувати його інформаційну модель (рис. 1).



Рис. 1. Інформаційна модель оцінки податкового потенціалу та податкового планування суб'єкта господарювання

Висновки. Динамічне моделювання економічної діяльності суб'єкта господарювання дозволило формалізувати критерій, на основі якого має базуватися оцінка податкового потенціалу та податкове планування, — податкове поле суб'єкта господарювання за відповідними стадіями кругообігу капіталу в процесі здійснення господарської діяльності (придбання економічних ресурсів для ведення діяльності; виробництво продукції (робіт, послуг); реалізація продукції (робіт, послуг) і формування фінансового результату). Поділ діяльності суб'єкта господарювання на три послідовних етапи, дозволяє відтворити процес формування об'єктів, які призводять до виникнення значимих для здійснення податкового планування показників. На основі дослідження комплексу показників, які визначають процес оцінки податкового потенціалу та податкового планування, побудовано інформаційну модель їх здійснення, вихідними елементами якої є: основні показники діяльності суб'єкта господарювання; база оподаткування за конкретними податковими платежами, об'єкти оподаткування за якими виникають на відповідних стадіях кругообігу капіталу; податкові пільги, передбачені чинним законодавством які надають право звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку або збору чи сплати податку або збору в меншому розмірі; заборгованість платника податку за окремими податковими платежами. Для здійснення більш детальних аналітичних досліджень необхідно враховувати елементи податків, передбачені діючим податковим законодавством.

Список використаних джерел:

1. *Чипуренко Е.В.* Налоговая загрузка предприятия: анализ, расчет, управление / Е.В. Чипуренко. — М.: «Налоговый вестник», 2008. — 464 с. (233)
2. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року №2755-VII (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
3. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16 «Витрати», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 31 грудня 1999 року №318 (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00>.
4. Аудит фінансових результатів: теоретико-методологічний аспект : монографія / за заг ред. І.К. Дрозд. — К.: ТОВ «Видавництво «Сова», 2013. — 208 с.

Halyna Kuzmenko

PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences), Honored
Economist of Ukraine,
Associate Professor of the Department of Audit and Taxation,
Central Ukrainian National Technical University
galina.leda@gmail.com

Gechbaia Badri

Doctor of Economics, Associated Professor
Head of the Department of Business Administration,
Management and Marketing
Batumi Shota Rustaveli State University, Batumi, Georgia
badri.gechbaia@gmail.com

FORMATION OF INDICATORS THAT ARE SIGNIFICANT FOR ASSESSING THE TAX POTENTIAL OF AN ENTERPRISE AND ORGANIZATION OF TAX PLANNING

Summary. *The approach to assess the tax potential and organization of tax planning on the basis of the criterial formalization – the tax field of the entity at the relevant stages of the capital turnover in the process of economic activity is proposed. Proposals can be used to develop financial plans of business entities of current and strategic nature.*

Key words: *tax planning, tax potential, capital turnover, tax elements.*

Eteri Kharaisvili, Doctor of Economic Sciences
Professor of Department of Microeconomics, Faculty of Economics and
Business, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Tbilisi, Georgia
eter.kharaisvili@tsu.ge

DIVERSIFICATION OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT MODELS IN GEORGIA

Summary. *The paper evaluates the potential opportunities of agribusiness diversification in Georgia. The factors that impact the diversification are identified; priority needs of agribusiness are determined – development of agricultural farms, improving supply chain, increasing political and budgetary support. Recommendations on alternative models of*

agribusiness and rural development are proposed based on theoretical studies and analysis of empirical data.

Key words: *agribusiness, diversification, rural development models, agribusiness priorities.*

Introduction. Village has been the main location of residence and source of existence for Georgian population since ancient times. Its development still remains a major challenge for the country. According to the data of 2017, 42.8% of Georgian population lives in rural areas. For them, as well as for some part of urban population village is one of the main sources of employment and income. 47% of the population is employed in agriculture, out of which 95% is considered to be self-employed [1]. However, income from agribusinesses for rural population, as well as alternative employment opportunities, is quite low.

In 2016, average monthly income amounted to 1042.2 GEL per household and 294.2 GEL per person. The same year, population below 60 percent of the median consumption was 20.6%, which is only 0.7% lower compared to the corresponding figure of the year 2007; the Gini coefficient is 0.39 [1]. The income levels and poverty rates in rural and urban areas are significantly different. Income per capita in rural areas is 81.9 GEL lower compared to the income of the population living in urban areas. Most of the poor population lives in urban areas.

According to the Association Agreement with the European Union, Georgia should ensure development of rural areas in accordance with the best EU practice [2]. First of all, this means that it is necessary to significantly increase the well-being of the rural population and eliminate economic inequality between the rural and urban areas.

Diversification of agribusiness should play a key role in overcoming the poverty and reduction of economic inequality between rural and urban areas. Diversification of farms is also very important in this regard. Farm diversification is a problematic issue for Georgia as small-sized farms are dominant in Georgian agriculture [3]. In addition, agribusiness development strategy should become an integral part of the rural development strategy. Based on the proven strategies, farmers will be able to increase the supply of local agro-products both to domestic and international markets. The expansion of the products and services offered will result in the spread of the farm activities to new areas.

Purpose. The objective of the research is to develop recommendations on rural development models of Georgia through identifying the priority needs of agribusiness development and substantiating the possibilities of diversification.

Results. Agricultural industry accounts for 9.3% of the gross domestic product (GDP) of Georgia. The share of the income received from the sale of agricultural products in the income of households is only 7.8%, which is quite small [4]. Therefore, development of agribusiness and its diversification in agro-food sector is one of the main challenges for Georgia.

Small, but still growing trend has been observed in the development of agribusiness in Georgia in recent years. Output of agricultural goods in Georgia in 2016 amounted to 3.9 billion GEL and the value of the goods produced through processing of agricultural products amounted to 4.5 billion GEL [4]. Aggregate output in agricultural sector in 2016 increased by 1.2% compared with 2010 (see Figure 1).

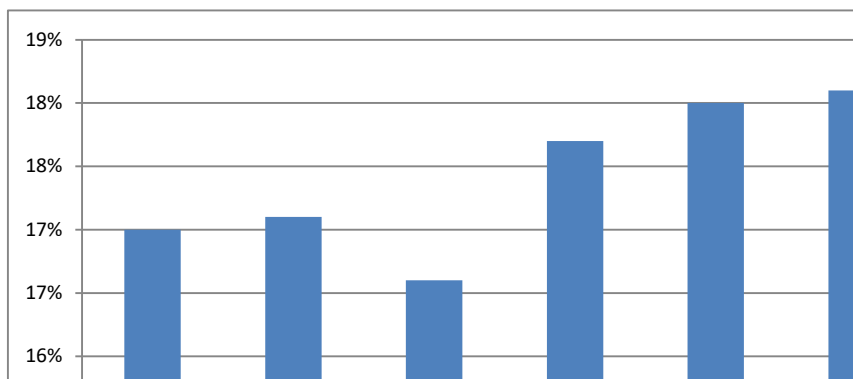


Figure 1. The share of agribusiness production in total output (%)

However, there are a number of problems from the perspective of strategic development of agribusiness: strategic sectors of agribusiness having good export potential are not identified and evaluated; for the development of such sectors there is no budgetary and marketing policy that supports entry to international markets; Self-sufficiency rate of a number of agricultural products is significantly reduced, which is a serious problem from food security perspective [5]. Smallness of land and fragmentation of land plots hinders diversification of agribusiness; small farmers find it almost impossible to apply for preferential agro

credit; farmers often lack the proper qualification or have limited access to agribusiness diversification opportunities.

By studying the development of agribusiness in Georgia, the following needs are identified: development of agricultural farms, ensuring optimal proportion between food prices and subsistence minimum, improving supply chain, increasing political and budgetary support [6]. Diversification of farms represents the number one challenge for the country. In particular, diversification of farms is one of the conceptual issues for modern Georgia as diversification of farms can make changes in the sectoral composition of the economy, make the policy focus on the priorities of agriculture, attract more investments for the development of this field, contribute to overcoming poverty in rural areas, use resources effectively, etc [7].

Rural development models need to be developed in accordance with the development and diversification of agribusiness. In addition, these models should be based on common agricultural development policy. Supply of agricultural products to the population and provision of healthy nutrition is the main aim of agrarian policy. The ultimate object and foundation of the agrarian policy appeared to be agricultural lands [8].

It is especially important for the country to consider the European models of rural development. Rural development policy of the EU countries covers the period up to 2020 and includes six priorities: 1. Fostering knowledge transfer and innovation in agriculture, forestry, and rural areas; 2. Enhancing farm competitiveness and promoting innovative farm technologies; 3. Promoting food chain improvement in the production of agricultural products; 4. Preserving and enhancing ecosystems related to agriculture and forestry; 5. Efficient use of rural resources, promoting ecologically friendly and climate resilient economy; 6. Promoting social inclusion, poverty reduction and economic development in rural areas [9].

The main essence of the rural development policy developed by the EU is that the problems and priorities should be identified and the development strategy should be developed by the rural population. Local Action Groups (LAGs) are successfully involved in this process. Currently, Georgia has no common rural development policy in this direction. Creation of LAGs is only on the initial stage in the country and only in four municipalities. The views and needs of local population are not taken into consideration in the process of development of the sectors; therefore, production processes and outcomes cannot partially or fully meet local or international requirements and challenges.

The Agriculture and Rural Development of the European Neighborhood Program (ENPARD) has been implemented in Georgia since 2013, which is important in terms of evaluating the rural and agricultural development problems and the assistance policy. In accordance with the European model, the program is being implemented in the framework of multilateral cooperation between civil society and rural population. The research carried out in the frames of the ENPARD project revealed that LAGs represent driving force of changes in agribusiness in Georgia. They will be able to identify local needs and priorities, and to generate, support, and implement ideas focused on solving the problems. Crisis in agrarian production further strengthens motivation of support to agriculture sector and its regulation of the state [10].

Interviews with experts proved that rural population in Georgia has the following common goals: diversification of agribusiness; competitive production; development of sustainable tourism; protecting environment by using sustainable natural resources. Implementation of these goals will enable to increase employment and development of services; improve competitiveness of the sector/products; improve productivity in agricultural production; improve the value chain; sustainable management of natural resources and climate related issues; etc.

Conclusions. Improvement of rural development models in Georgia is gradually progressing. It is advisable that this process be implemented based on seven main principles of the European LEADER programme:

- Local development strategy of the municipality;
- Bottom-up cooperation and strategy implementation;
- Partnership of local public and private sector; creation of LAGs;
- Implementation of integrated and multilateral activities;
- Use of innovations;
- Foster cooperation with related sectors;
- Strengthen links between domestic and international markets.

In case of using the above principles, the main conceptual approach will be strengthening the ties between LAGs and consequently, use of common strategic decisions for agricultural and rural development in general. In such situation, LAGS will effectively utilize the potential of local resources, determine the priorities of agribusiness and needs for local development.

Taking European models into account and creation of LAGs will be the main supporting factor for the diversification of agribusiness and will lead to the establishment of strong self-governing institutions in Georgia in the long run.

References

1. Population, Basic Demographic Indicators http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=151&lang=geo
2. Association Agenda Between the European Union and Georgia 2017-2020. p.11. <http://www.parliament.ge/uploads/other/78/78447.pdf>
3. *Kharaishvili E.* Farm Diversification and the Corresponding Policy for its Implementation in Georgia, No.9(5), 2015. pp. 1433-1435.
4. National Statistics Office of Georgia. Agriculture of Georgia, Statistical Publication, 2016, pp. 17-19.
5. *Erkomaishvili G., Kharaishvili E., Chavleishvili M., Sagareishvili N.* Economic Policy of Tourism and the Development Tendencies of Medical Wellness Resorts in Georgia. <https://www.researchgate.net/publication/309589703>
6. *Kharaishvili E.* Challenges for sustainable food security in Georgia <http://eprints.tsu.ge/334/1/E.%20Kharaishvili.%20Challenges%20for%20sustainable%20food%20security%20in%20Georgia.pdf>
7. Kharaishvili, E. Small Farm Diversification Opportunities in Viticulture-Winemaking Sector of Georgia. Vol:10, No:5(2016). pp. 1405-1407.
8. *Erkomaishvili G.*, Economic Policy Priorities for Development of Georgia. (2016), p.145.
9. Georgia and European model of village development <http://eugeorgia.info/ka/article/503/saqartvelo-da-soflis-ganvitarebis-evropuli-modeli/>
10. *Keshelashvili G.*, Characteristics of Management of Agricultural Cooperatives in Georgia, Proceedings of 32nd International Academic Conference, 27-30 June, Geneva, 2017, p.132-143.

Salome Sakvarelidze, PHD candidate.,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
salisakvarelidze@gmail.com

WORKING ENVIRONMENT AND MOTIVATION ISSUES OF PUBLIC SERVICE EMPLOYEES IN GEORGIA

Summary. Nowadays the motivated employee is the essential condition for any organizations' success. Their individual motivation is influenced with various biological, intellectual, social and emotional factors. Based on this, Georgian public institution leaders need to take a series of expedient measures in order to create and provide effective and efficient system which

has impact on employees' individual performance. Accordingly, proper assessment of processes and timely determination of individuals' driving motives are needed.

The main goal of the paper is to analyze the current environment of the public institutions in Georgia. Additionally, the research seeks to identify and examine the factors that influence employee demotivation.

Methodologically, the work is based on analyses of the available literature and the results of the research conducted in August-October, 2017. During the research the different Georgian ministries were selected by a random simple.

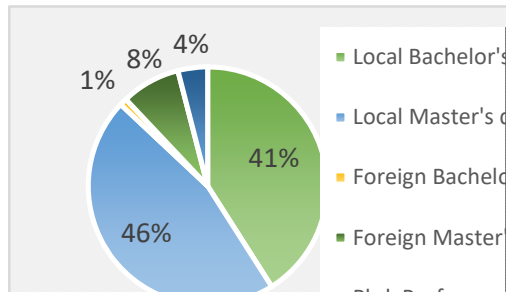
Keywords: *Motivation, Public Institutions, Public Sector Employee.*

Introduction. Nowadays the motivated employee is the essential condition for any organizations' success. Their individual motivation is influenced with various biological, intellectual, social and emotional factors. Based on this, Georgian public sector leaders need to take a series of expedient measures in order to create and provide effective and efficient human resource management system which has impact on employees' individual performance, while the resources to support motivation process in the public institution always will be a limited factor. Therefore, proper assessment of processes and timely determination of individuals' driving motives are needed. The main objective of the human resource management is to make current job analyses — candidates attraction, selection, training, communication, remuneration and motivation (Dessler, 2009, p. 2). In developed and developing countries public sector servants' motivation, their trust toward leaders, professional accountability, satisfaction and ethical development is gradually reduced (Global Center for Public Service Excellence, 2014, p. 1). According to **Elmer Staats** the public service is the integrity of attitude, a sense of responsibility and a sense of morality (Perry, Wise, 1990, p. 368). **Vandenabeele** believes that public service motivation is 'the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate' (Belle, Cantarelli, 2010, p. 6). As stated by, **Perry and Wais**, the high rate public service employee motivation is less dependent on utilitarian incentives and positively reflects on work performance. Additionally, increases the desire of public organization membership (Belle, Cantarelli, 2010, p.5). Some scholars believe that the lack of autonomy and diversity, low salary, organization policy and ineffective communication decrease the

public sector employee motivation. According to, **Moianah** and **Pandey** level of education, membership of the professional society, organizational culture and the length of organizational membership affects an employee's motivation. In addition, organizations that have red tapes (regulations, procedures and etc.) have lower level employee motivation (Moynihan, Pandey, 2007, pp. 42-43).

Purpose. Based on the theoretical part, the main purpose of the paper was to determine the current working environment of the public institutions in Georgia. Additionally, the research has exposed the main demotivation elements that needs to be removed in order to ensure effective and efficient functioning of human resource management system in Georgian public sector. Accordingly, 449 specialists from all the Georgian Ministries, Prosecutor's office, Parliament and Tbilisi City Hall's randomly took part in the research. Research was carried out completely anonymous in August-October, 2017. The questionnaire was designed visually well, was easily readable and included 33 questions that combined Likert type scale, open and closed questions. Quantitative method of research was used to uncover trends in thoughts and opinions.

Results. In the survey, 449 public servants were examined and in total 67% women and 33% men have participated. Furthermore, 60% respondents were 31-40 year, 27% 41-50, 10% over 51 and 3% were 20-30 years old. As a result of the survey, 46% had a Master's



degree and 41% Bachelor's Degree from Georgian Universities. It should be also noted that there were a few civil servants who have obtained higher education abroad. Besides, only 4% were obtaining or having Doctor's or Professor's title.

Figure № 1: Respondents' education

According to data analyses, average **motivation level** of employees in Georgian public institutions is 4.6 point from 7. Furthermore, based on the Maslow pyramid of needs **the needs of respondents** were examined. According to data analyses, the primary requirement for 58.8% of employees is self-actualization and afterwards the basic physiological needs, safety and security needs, esteem needs and belongingness and love needs are presented.

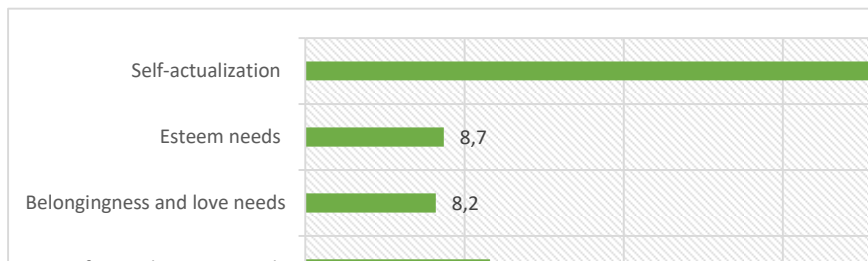


Figure № 2: Respondents needs sorted by priorities

As a result of the survey, about 60% of employees are not **satisfied with the present salary**, 27% have difficulty in giving the answer and only 13% of respondents are satisfied with their wages. Additionally, 74% of examinees are dissatisfied with the possibility of a **career advancement** in the organization and only 26% of them are satisfied with this issue.

About **leaving the current job**, only 21% of participants have never thought, 42% rarely, 27% often and only 10% is everyday thinking to leave the office. The desire for self-realization, bureaucracy, low salary and existing work schedule are the main reasons to leave the organization. Additionally, bureaucracy as a main reason of changing the current working place is reported by 69% of men and 58.5% of women. Furthermore, according to data analyses, all respondents of age 20-30, 42.3% of 41-50, and 57.1% of over 51-year have named work schedule as the main reason for changing the job.

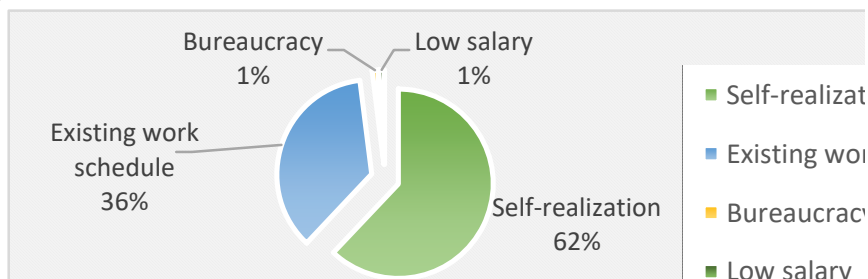


Figure № 3: Main reasons of leaving the current job

On the question whether the **leaders fairly evaluated the individual work performance** 27.8% of examinees completely and 19.2% partially agreed, 27.6% took a neutral position, while 20.7% of

respondents partially and 4.7% totally did not agree on this issue. Based on the survey, 15.8% of respondents never, 50.8% rarely, 33% often and 0.4% every day **participate in various training programs and conferences**, which are offered by the organizations. Furthermore, in the institutions 43.9% of employees rarely and 41% never **take part in the formulation and decision-making processes**. Additionally, 14% frequently and 1.1% every day are involved in the developing organizations' policies. As it turns out, 57.7% of employees rare, 27.4% often, 13.1% never and only 1.8% of participants everyday **propose managers' new ideas**.

Furthermore, 44.1% of respondents are **satisfied with the current work schedule**, 20.7% are not and 35.2% more or less. Additionally, 49.2% of surveyed respondents rarely, 36.7% often, 10.7% never and 3.3% every day **work overtime**. According to the survey, 63% of respondents never, 26.9% rarely, 8.5% often and 2.5% every day **receive tangible and/or intangible encouragement for overtime work**. In addition, 90% of respondents think that tangible and/or intangible encouragement will increase the employees' work efficiency. Moreover, professionalism, sense of responsibility, communication, team work, diligence, influential acquaintances, patriotism, logical thinking and the ability to work in stressful situations were named as a **essential skills needed to work in the public sector**.

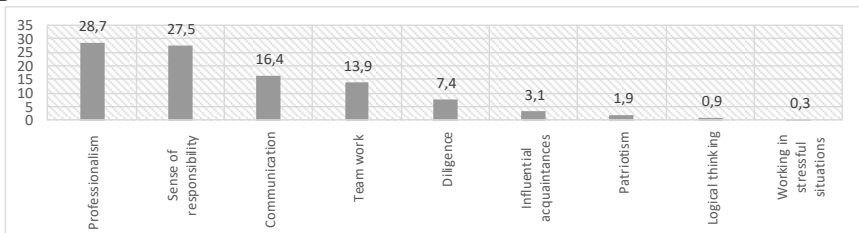


Figure № 4: Essential skills needed in the public agencies

According to the research, examinees named the organization's policy, low salary, ineffective communication as a **main demotivators in the public institutions**. Additionally, 1.1% respondents think that bureaucracy, nepotism, feeling of instability, transparency, monotony, injustice and work underestimation are the key demotivation elements in the offices. Furthermore, 29% of respondents think that the main demotivators presented in the questionnaire, such as lack of autonomy and diversity, low salary, organization policy and inefficient communication are not the main ones.

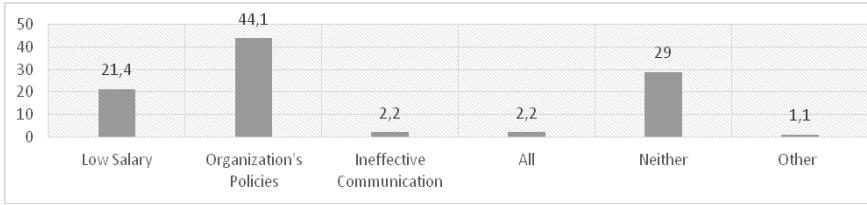


Figure № 5: Demotivation elements in the organizations

Conclusion. One of the most important issues for the state sector is to take care of the human resources. For Georgian institutions relation with public servants remains one of the main threat.

According to the research, the staff motivation in Georgian public agencies is higher than average and based on Maslow's pyramid of need, the primary requirement for servants are self-actualization and only afterwards is presented physiological needs, safety needs, esteem needs, belongingness and love needs. Most of the respondents are dissatisfied with the career advancement opportunity in the organizations and the existing wages. In addition, leaders rarely organize and offer the training programs and conferences for employees. Most of the participants are not involved in formulating strategies and decision-making processes in the organizations and there are a few employees who regularly propose new ideas to leaders. Among the surveyed co-workers there were a few specialists who thought that managers do not adequately evaluate their work. The study also showed that employees were more or less delighted with the work schedule, despite the fact that they had overtime work, whose tangible and /or intangible incentives were rare. Besides, respondents assume that tangible and /or intangible encouragement will be an important contributor to perform work more effectively.

According to data analyses, the main reasons for leaving the jobs were the desire for self-actualization, the bureaucracy, low salary and work schedule. Respondents have also revealed the main skills which were needed to work in the public institution. Skills like professionalism, sense of responsibility, communication, diligence, influential acquaintances, patriotism, logical thinking, teamworking and ability to work in the stressful situations. Additionally, examinees also named organization policy, low wages, inefficient communication, bureaucracy, nepotism, sense of instability, transparency, monotony, injustice and labor underestimation as main demotivation elements.

Consequently, leaders employed in Georgian public agencies should provide some kind motivation for the employees to fulfil the high quality work. Due to the actuality of the issue, human resource management specialists should be aware of the efficient use of modern human resources management capabilities, which will ultimately facilitate the improvement of the existing environment.

References

1. Belle N., Cantarelli P. Public Service Motivation: The State of the Art. (2010), p.6.
2. Dessler G. Human Resource Management. New Jersey: Pearson (2009), p.2.
3. Global Center For Public Service and Excellence. Motivation of Public Service Officials, Insights for Practitioners. UNDP: Singapore. (2014), p.1.
4. Perry L.J., Wise R. L. The Motivation Bases of Public Service. *Public Administration Review*, (1990), 50(3), pp. 367-373.
5. Moynihan P.D., Pandey S. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, (2007), pp. 40-50.

Eka Sepashvili,

Doctor of Economic Science
Associate professor Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
Eka.sepashvili@gmail.com

DEEP AND COMPREHENSIVE FREE TRADE WITH THE EU: DYNAMICS AND PROSPECTS FOR DEEPER INTEGRATION

Annotation. In modern globalized world economy no nation is independent and intensive economic relations are the key for national growth. As the globalization is occurring through regional integration, countries are actively engaged in regional institutional relations. Today the EU remains a “classic model” of successful regional integration. As the same time the EU’s regional policy aims at reducing the gap with the neighboring countries and creating favorable conditions. This policy has revealed into the European Neighborhood Policy in 2004 and Developed into Eastern Partnership (EaP) in 2009 for 6 eastern neighbor countries of the EU: Armenia, Azerbaijan, Belarus, Moldova, Georgia and Ukraine. The

Integration has steadily goes up with region, however, some countries show more progress. Georgia, Moldova and Ukraine has already sign the Association Agreement (AA) including Deep and Comprehensive Free Trade Areas (DCFTAs) with the EU and now these countries work on further progress in terms of the Implementation of AA/DCFTA.

The article discuss the issues deepening the progress with the establishing the free trade area in the region. The dynamics of foreign trade and correlation between the development of cooperation within the EaP format and increased trade flows are studied. Some data indicating the changing pattern of foreign trade are measured.

Key word: EU Integration, Foreign Trade, Eastern Partnership, Georgia.

Introduction

Over the history of its existence the EU went through *Deepening* the integration from Free Trade up to Single Market and Common currency (EURO) and five stages of *Enlargement* beginning with 6 states and ending so far with 28 states.

Despite the crisis of 2008 and skepticism arising in the EU on its further expansion, as well as Brexit, economic pragmatism still dictate that expansion of the EU has no alternative in terms of economic development and has to be continued. Number of Politicians from member states argues that best reaction to the crisis is to pursue further and deeper economic integration (Cameron, 2010, p.2). The EU regional policy seeks to transform neighboring countries to make easier economic and political relations which will lead to the deeper integration in the future. European Commission issued joint consultation paper “Toward a new European Neighborhood Policy” (European Commission, 2015) debating the lessons learned and prospects for further advancement of more tailored cooperation to cope with raised challenges and move forward.

The process of integration European nations begun in the beginning of 20th century and went through several legislative agreements and by the beginning of 21st century turn into one of the major player of the global system, which dictates further development and trends of evolution of surrounding aria (Sepashvili, 2013, p.109). Due to the fact that towards the end of XX century the process of globalization has gained the new stage of development, the EU took additional steps and went through political instrument: intergovernmental agreements, common strategies and joint actions. AA/DCFTA represents such policy action which is to transform Georgia, Moldova and Ukraine economy and strengthen economic relations.

Purpose of the Research

Regional integration is important development for Eastern Partnership countries to ensure economic growth and prosperity. The integration which is implemented through AA/DCFTA with the EU gives new trend of development of these countries. The new policy goals and prospects are closely connected with gradual integration of the EU's Eastern neighbors into European Economic space. The impact of integration on economic growth and the means and ways of implementation of integration assumes greater importance for EaP region countries over the development. Foreign trade is analyzed to evaluate regional organization level indicating the success of regional economic integration.

Result of Research

In modern reality during the international division of labor it's impossible to live on your own. Thus, nowadays the key words are the interdependence of nations and the imperatives that a global system imposes on national economies. The main problem is that majority of states are focused on national interests' strategies caused by country's social-economic needs. However, ignorance of globalization or not adequate recognition of its importance is likely to lead to missing the chance of participation via international relations in globalized economy and gain profits (Sepashvili 2016).

Globalization of the world economy often goes through regional integration which used to be started with broader and deeper economic relations. Today the EU remains a "classic model" of successful regional integration which positively influences the economic development of the member-states as well as neighboring countries. The primary objectives of regional policy are to reduce negative phenomena arising from natural conditions, geographical location or economic processes, and to create as favorable conditions as possible for closing the development gap and for encouraging innovative economic activity.

The process of integration European nations begun in the beginning of 20th century and went through several legislative agreements and by the beginning of 21st century turn into one of the major player of the global system, which dictates further development and trends of evolution of surrounding aria (Sepashvili, 2013, p.109).

Despite the crisis of 2008 and skepticism arising in the EU on its further expansion, economic pragmatism does dictate that expansion of the EU is to be continued. Number of Politicians from member states argues that best reaction to the crisis is to pursue further and deeper economic integration (Cameron, 2010, p.2). The EU actively

tries to establish harmonized space on its borders for long-term goal of expansion. The policy tends to transform partner countries through its foreign political instrument: intergovernmental agreements, common strategies and joint actions. Recently, European Commission issued joint consultation paper “Toward a new European Neighborhood Policy” (European Commission, 2015) debating the lessons learned and prospects for further advancement of more tailored cooperation to cope with raised challenges and move forward.

Theoretically, implementation of the intergovernmental agreements, that EU offers, might enable any country to achieve such level of development that it would be enough to become the member of the EU. In early 90th number of so called European agreements were signed with central and Eastern European countries. The articles of these agreements proved the EU aspiration to prepare these countries for membership. 2004 year was marked by great enlargement when 10 CEE countries became the member of the EU, and later in the beginning of 2007 two more countries joined the big family of Europe, and just recently in July, 28th, 2014 one more member was joined the Union. Nowadays, the process has been weakened but not stopped: The EU actively continues working on more cooperation and deeper integration with surrounded neighborhood, which appeared to be divided by two clusters of countries, Mediterranean and Eastern regions.

So far, expansion process of EU seems to be continued despite the weak vivid evidences. The EU actively tries to establish harmonized space on borders for long-term goal of extension. The policy tends to transform partner countries through its foreign political instrument: intergovernmental agreements, common strategies and joint actions (Cameron, 2010, p.3).

This short overview shows that the Eastern Partnership region countries: Azerbaijan, Armenia, Belarus, Moldova, Georgia and Ukraine have to become the part of global society. Nowadays major players of the world focus rather on regions than single countries. After the gaining independence all these six countries began to build new political and economic relations with each other and surrounding world, becoming the members of various international or regional organizations. In this context, the moving of the region towards the Europe seems quite natural. All six countries took similar steps to get closer to the EU.

As Federica Mogherini, High representative of the European Union for Foreign Affairs and Security Policy, Vice-President of the European Commission, has noted in the European Union Global

Strategy noted “None of our countries has the strength nor the resources to address these threats and seize the opportunities of our time alone. But as a Union of almost half a billion citizens, our potential is unparalleled. (EU Commission 2016: 3). So no wonder that currently, EaP Partner Countries affords are directed through neighbourhood policy that are unprecedentedly enhanced for some of them (Georgia, Moldova Ukraine) by signing the AA/DCFTAs, towards regional peace, security and economic cooperation and are focused on strengthening the democracy, rule of law, human right protection and economic tasks and projects (Sepashvili 2015).

The one of significant indicators of changes in regional organization levels are statistical data on countries’ export. Export indicators are fairly used to estimate regional organization level. They strongly reflect the reconstruction taking place among countries. Export indicators exactly show economic aspects of regional level changes (Ruggie, 1993, p.125). It is regarded, that how much more is the value of interregional export, the better relations are established among neighbour countries, and consequently, the level of organization is growing. The showings on EaP countries’ trade data evidently confirm the changes and growing dynamics. the obvious increasing tendency of trade volumes predicts for further success in the future after the DC FTAs are enacted fully for some countries and/or other trade facilitation measures are utilized fully for others.

EU trade arrangements with the neighboring countries differ from the general framework of the EU regional trade agreements (RTAs) to the EU Free Trade Agreements (FTAs). However, in EaP region the EU negotiated new generation of trade agreements known as Deep and Comprehensive Free Trade agreements, but only with some countries, namely Ukraine, Moldova and Georgia. Growing benefits which are anticipated after DC FTAs will fully realized, are assessed and significant growth or GDP and welfare level is researched (Ecorys CASE, 2012).

The trade policy impact though the ENP’s action Plan implementation success differ country to country. Consequently, the EU trade with its immediate neighbors is notable by its non-homogeneous nature due to the fact that surrounded countries vary according their economic performance. As some author distinguishes, (Liagrovas, 2013, p.4) the EU has four groups of neighboring countries:

- Developed countries (wealthier than the most EU member states – Norway, Switzerland, Iceland and Israel);

- Emerging upper middle income countries (with \$4 000 – \$10 000 GDP per capita – alongside with other countries this group includes Belarus and Ukraine, with \$6 202 and \$3 971 GDP per capita correspondently in 2012);

- Hydrocarbon countries (producers and exporters of Hydrocarbon group includes Azerbaijan together with Russia, Syria, Algeria and etc.);

- Lower middle (with income levels less than half of some EU member states e. g. Bulgaria with \$14 234.572 in 2012; the group includes Armenia, Georgia, and Moldova together with Egypt and Morocco).

And therefore, there is substantial difference between economic indicators of EaP countries. The factors and motives which comprise the basis of regional unification have vivid political character. But this doesn't mean that affords of states, that are now based on political consideration, will have no results. The classic scheme, that B. Balassa had been suggested (Balassa 1961), distinguishes between cooperation and integration. Thus, EaP region process can be determined as the process of integration and not the state of integration.

Above discussed diverse macroeconomic data naturally entails differences in trade flow of these countries both with world and with the EU. As for the trade flows between countries, the picture is not homogenous as well. Lets' compare the period of starting the initiative of eastern partnership in 2009 and the latest data, when some of the partners countries (Georgia, Moldova and Ukraine has DCFTAs is force with the EU).

TRADE FLOWS BETWEEN THE EU AND EAP COUNTRIES IN 2009 (MLN EUROS)

country	Export to the EU	Growth %	Import t to the EU	Growth %	Total trade with EU
Armenia	161	-49,4	535	-20,1	696
Azerbaijan	7,546	-29,2	1,602	-22,3	9,148
Belarus	2,593	-45,1	4,999	-21,8	7,591
Georgia	517	-29,7	939	-25,5	1,457
Moldova	519	-31,2	1,246	-27,4	1,765
Ukraine	7,943	-45,8	13,991	-44,4	21,934

Source: Statistics of Countries and Regions; European Commission; last seen 05.05.2017. [http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/Growth %: relative between past and current year](http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/Growth%20relative%20between%20past%20and%20current%20year)

TRADE FLOWS BETWEEN THE EU AND EAP COUNTRIES IN 2016 (MLN EUROS)

country	Export to the EU	Growth %	Import t to the EU	Growth%	Total trade with EU
Armenia	335	9,9	600	-4,6	936
Azerbaijan	7,605	-28,9	12,88	-45,5	9,486
Belarus	2,956	-20,7	4,996	-12,4	7,951
Georgia	551	-25,2	1965	6,8	2,516
Moldova	1,317	7,7	2,026	-2,1	3,343
Ukraine	13,08	1,9	16,505	17,6	29, 586

Source: Statistics of Countries and Regions; European Commission; last seen 05.05.2017. [http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/Growth %: relative between past and current year](http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/Growth%20relative%20between%20past%20and%20current%20year)

Data shows that the biggest amount of trade flows between the EU and the EaP partner country is exposed for Azerbaijan and Ukraine as it is expected by the sizes of their economies. But the interesting evidence is revealed. While in 2009 both countries were the largest trade partners in Eastern neighborhood of the EU comprising 21 934 mln euro total volume of trade for Ukraine and 9 148 mln euro total trade with the EU for Azerbaijan. In 2016 this showing increased for Ukraine up to 29 586 (despite the conflict and annexation of the southern part of Ukraine) and remained approximately the same for Azerbaijan, showed just slight growth up to 9 486 mln euros. Worth to note, that Ukraine has signed DCFTA with the EU in 2014, and Azerbaijan was not involved in the Free Trade Agreement talks. As for other countries which signed AA/DCFTAs with the EU, Georgia and Moldova, their trade was significantly increased from 1 457 mln euros and 1 765 in 2009 up to 2 516 mln euros and 3 343 mln euros in 2016, correspondingly. As for Armenia and Belarus, which are beyond the DCFTA space, their trade flows in the period slightly changed and show little growth. In 2009 Armenia's Trade flow consisted 696 (as showed in the table) and reached 936 in 20016, meanwhile Belarus showed even less progress in terms of growth of the volume of trade flows with the EU. In 2009 Belarus total trade with EU comprised 7 591 mln euros and in 2016 was slightly increased and amounted 7 951 mln euros¹. The impact of DCFTAs on volumes of

¹ All data are taken from European Commission, Statistics of Countries and Regions, at <http://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/statistics/>

trade with the EU is vivid and presented in the tables above (Sepashvili 2017).

Thus, overall realization of DC FTA will benefit improvement of welfare for the citizens of EaP partner countries. Better access to high quality products on domestic markets, ensured food safety and potential of higher income generating from new business opportunities and economic growth are among main gains and benefits arising from deeper and broader European integration.

As it was already shown, the Georgian export and import to and from the EU are characterized by growing dynamics which is expected to continue increasing over the time, especially after DCFTA requirements are fully met. Georgia has implemented wide range of reforms to improve Food Safety and Consumer Protection. An important package of legislative changes aiming at harmonization of the national legislation with the international standards elaborated in close cooperation with the EU experts and civil society has been adopted. Special attention is paid to effective anti-monopoly policy and harmonization of technical regulations. The Government's efforts are focused to ensure favourable business environment, with strong guarantees of private property rights (Sepashvili 2014); All these actions facilitate Georgian companies to produce higher standard products that will lead to more competitiveness of Georgian producers.

Conclusion

Nowadays, we are witnessing dramatic changes occurring in the region, which gives start to the new developments closely connected with gradual integration of the EU's Eastern neighbors into European Economic space. The impact of integration on economic growth and the means and ways of implementation of integration assumes greater importance for EaP region countries over the development.

As a whole, the success of integrated groups in significant degree depends on elaboration such motivating forms of political and economic relations, that most of all appropriates specific features of concrete region and nation. These aspect are the main basis for EaP regional integration process.

The short overview presented in the article showed that the Eastern Partnership region countries have to become the part of global society. EaP countries are in dual transition towards the development and enhancement of democracy and establishment of a market economy to create a basis for self-sustained economic and social growth. As trade data on EaP countries' showed, increased level of regionalization and integration in the EaP region has clear evidence.

References

1. *B. Balassa*, The Theory of Economic Integration. Richard D. Irwin Inc. 1961.
2. *Cameron Fraser*, The European Union as a Model for Regional Integration, European Policy Centre, Hertie School of Governance, Berlin, September 2010/ Retrieved from: <http://www.cfr.org/world/european-union-model-regional-integration/p22935>
3. Ecorys. CASE. Trade Sustainability Impact Assessment in support of negotiations of a DCFTA between the EU and Georgia and the Republic of Moldova. 2012. Retrieved from: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/july/tradoc_149666.pdf
4. Eastern Partnership index 2013, International Renaissance Foundation in cooperation with the Open Society Foundations and Eastern Partnership Civil Society Forum. Retrieved from: http://www.eap-index.eu/sites/default/files/EaP_Index_2013_0.pdf
5. Eastern Partnership, European Union External Action. available at: http://eeas.europa.eu/eastern/index_en.htm
6. European Union's Agreement on Deep and Comprehensive Free Trade Area and Georgia, Economic Policy Research Center (EPRC), 2014;
7. European Union's Association Agreements. available at: <http://eeas.europa.eu/association/>
8. European Commission (2016) Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, available at https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/eu_global_strategy.pdf
9. European Commission (2017) Joint staff working document, Eastern Partnership — 20 Deliverables for 2020 Focusing on key priorities and tangible results. Available at: https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/sites/near/files/eap_20_deliverables_for_2020.pdf
10. Fraser Cameron, 2010 The European Union as a Model for Regional Integration
11. Georgia's Progress Reports on Implementation of the ENP Action Plan and the EaP Roadmaps, Retrieved from: www.eu-nato.gov.ge
http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2012/november/tradoc_150105.pdf
12. International Monetary fund, World Economic Outlook Database, October, 2012.
13. Liaghrova Panagiotis, EU Trade Policies towards Neighboring Countries, European Commission, search working papers, January, 2013.
14. Movchan V. "Trade in Goods, Services and FDI: Current State" // European Integration Index for Eastern Partnership Countries. International Renaissance Foundation, May 2012. Retrieved from: <http://www.eap-index.eu/>
15. Prospects of DCFTA between Georgia and the EU. available at: www.easternpartnership.org

15. Regionalism and Global Economic Integration, Edited by William D. Coleman and Geoffrey R.D.Underhill, Taylor & Francis e-Library, 2002
16. Ruggie J. G., Multilateralism Matters: The Theory and Practice of the Institutional Form. 1993
17. Sepashvili E. (2017) 'Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No.3, pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 30 November 2017).
18. Sepashvili Eka, (2016) "Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth", Business Systems Laboratory 4th International Symposium, 'Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice', ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, August, 24–26, 2016, pp. 174–76. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).
19. Sepashvili E., (2015) Integration with the EU: Prospects for Foreign Trade of Eastern Partnership Countries, STRATEGICA, International Academic Conference– Third Edition –Local versus Global Bucharest, Romania, October 29-31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, pp. 336-344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 11 December 2017).
20. Sepashvili Eka (2014) Political and Economic Aspects of Security policy in Relation to Eastern Partnership- Georgia, EU EASTERN PARTNERSHIP, JEAN MONNET CONFERENCE, University of Latvia, Riga, 11-13 June 2014
21. Sepashvili Eka (2013) Georgia's Economic Integration into European Space: Challenges and Prospects, Tbilisi State University, International Conference paper, May, 2013.
22. The National Statistics Office of Georgia. Foreign Trade. Retrieved from: http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=137&lang
23. Toward a new European Neighborhood Policy, European Commission, Retrieved from: <http://eeas.europa.eu>
24. Veronika Movchan, Volodymyr Shportyuk (2012)EU-Ukraine DCFTA: the Model for Eastern Partnership Regional Trade Cooperation. *CASE Network Studies & Analyses No.445*

Троян В.І., аспірантка
Бібік Н.В., к.е.н, доцент
Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова
troyan.vlada@gmail.com

ОБГРУНТУВАННЯ ЗАСАД ВПРОВАДЖЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті охарактеризовано особливості організації процесу управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств будівельної галузі. Сучасні умови економічного розвитку вимагають від підприємств не лише доброї організації виробничих процесів, а й відповідального ставлення до соціальної діяльності.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, стейкхолдери, будівельна галузь, сталий розвиток, управління.

Актуальність. Функціонування підприємств будівельної галузі вимагає втілення у їх діяльність нових концепцій управління. Впровадження практики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнесу в Україні є надзвичайно актуальним завданням сьогодення, яке спричинене розвитком концептуальних положень ведення діяльності, євроінтеграційними процесами країни; зростанням рівня прозорості українських кордонів для іноземних капіталів та виходом вітчизняного виробника на міжнародні ринки; посиленням вимог з боку споживачів до діяльності підприємств будівельної галузі та їх впливу на суспільство та довкілля.

Постановка проблеми. Сучасні умови жорсткої конкуренції, загострення соціальних та екологічних проблем вимагають від підприємств все більшої уваги не лише до економічних результатів своєї діяльності, а й до реалізації та наслідків соціально-відповідальної поведінки. Соціальна відповідальність бізнесу породжує нові відносини між господарюючими структурами, державою та громадськістю. Тому управління корпоративною соціальною відповідальністю та чіткий, зрозумілий і прозорий підхід до організації цього процесу на сучасному етапі є особливо необхідним.

Діяльність підприємств будівельної галузі в Україні характеризується певними особливостями [1], які ускладнюють реалізацію принципів КСВ в окремих господарюючих структурах. Тому

виникає багато практичних аспектів, що потребують вирішення в межах стратегічного управління соціальною відповідальністю на окремому будівельному підприємстві. Можна припустити, що соціально відповідальна діяльність перед внутрішніми стейкхолдерами [2] може здійснюватися за єдиним принципом, однак відповідальність окремих господарюючих структур перед місцевими громадами, органами самоорганізації населення, місцевими адміністраціями потребує індивідуального підходу.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день корпоративна соціальна відповідальність набула стійкого характеру і стала необхідною умовою ведення стабільного бізнесу і одночасно чинником підвищення соціальної культури і рівня життя суспільства [3]. Однак, в Україні підприємства тільки почали розвивати і впроваджувати принципи КСВ в корпоративну культуру. Корпорації, з одного боку, роблять спроби розробки конкретних підходів до соціальної відповідальності, впровадження міжнародних принципів прозорості, екологічної безпеки, трудових відносин і підтримки суспільства. З іншого боку, вони вимушені будувати свою політику в умовах кризового стану економіки і соціальної сфери українського суспільства. У цій ситуації виходом може стати розробка таких підходів до соціальної відповідальності, які були б засновані на загальноприйнятих міжнародних принципах, але враховували б особливості вітчизняного менталітету.

Стосовно підприємств будівельної галузі, слід відмітити, що КСВ як суспільне явище перебуває тільки на початку розвитку на підприємствах даної галузі України.

Сьогодні для вітчизняної будівельної галузі дуже важливе започаткування умов, що сприяють впровадженню системних заходів з корпоративної соціальної відповідальності – добровільних програм компаній щодо покращення якості життя її стейкхолдерів (зацікавлених сторін). Тому особливої уваги набуває процес управління реалізацією та розвитком корпоративної соціальної відповідальності.

Поширення концепції корпоративної соціальної відповідальності у розвинутих країнах забезпечує ефективну її імплементацію у різні сфери діяльності у країнах, що розвиваються, спонукає до підвищення рівня відповідальності бізнес-структур за наслідки своєї діяльності.

В українському суспільстві суть корпоративної соціальної відповідальності по-різному розуміється менеджерами, споживачами, чиновниками і представниками засобів масової інформації. Назріла гостра необхідність використання покращення організацій-

ної культури шляхом впровадження єдиних принципів соціальної відповідальності бізнесу перед усім суспільством, приймання значущості соціальної політики підприємствами будівельної галузі як необхідної умови їх «схвалення» всіма групами корпоративної спільноти [4].

У розрізі будівельної сфери соціальну відповідальність виділяють у декількох аспектах:

- забезпечення сталого розвитку суспільства,
- етичне та прозоре ведення бізнесу,
- лояльність до персоналу,
- екологія (будівельні підприємства не позбавлені відповідальності за незадовільний стан навколишнього середовища),
- налагодження зв'язку та задоволення інтересів зацікавлених осіб.

Діяльність компаній будівельної сфери щодо подальшого розвитку корпоративної соціальної відповідальності має здійснюватися за такими основними напрямками:

1. впроваджувати програму гідної праці, що передбачає продуктивну зайнятість, створення безпечних і сприятливих умови праці та її справедливу оплату, участь працівників у прибутках підприємств і управлінні, удосконалення соціально-трудових відносин;

2. розвивати соціальне партнерство на всіх рівнях;

3. розвивати людський і соціальний капітал;

4. запроваджувати тенденцію з розробки української моделі корпоративної соціальної відповідальності.

Перешкоди впровадження корпоративної соціальної відповідальності – розробка дієвого механізму реалізації. На формування української національної моделі корпоративної соціальної відповідальності здійснюють несприятливий вплив глибока й довготривала соціально-економічна і політична криза, нерозвиненість громадянського суспільства, низька активність трудящих, незрілість і роз'єднаність профспілок. Світовий і вітчизняний досвід переконливо свідчать, що корпоративна соціальна відповідальність є передумовою і вагомим чинником реалізації концепції сталого розвитку. Це обумовлено низкою причин, найголовніші з яких – посилення загальної тенденції до соціалізації економіки і суттєве підвищення ролі соціальних чинників. В Україні останніми роками цій проблемі приділяється значна увага, але загальний стан корпоративної соціальної відповідальності і ступінь її впливу на досягнення сталого розвитку поки ще не відповідає вимогам сьогодення. Формування і впровадження національної

моделі корпоративної соціальної відповідальності проходить поки ще з великими труднощами, що пояснюється як об'єктивними обставинами, головна з яких – довготривала соціально-економічна криза і вузькість групи економічно успішних підприємств, здатних виходити за рамки стратегії виживання, так і суб'єктивними причинами, насамперед домінуванням неоліберальних підходів і недооцінювання ролі соціального партнерства.

Висновки. Передумовою успішного функціонування організації на ринку є використання нею концепції КСВ, спрямованої і на власних працівників, і на різних суб'єктів ринку. При цьому йдеться не лише про декларування принципів соціальної відповідальності, а про їх реальне дотримання у практиці діяльності, навіть, якщо це призведе до погіршення фінансових результатів діяльності підприємства у короткостроковому періоді. Отже, можна засвідчити необхідність докорінних змін у корпоративній політиці подальшого розвитку будівельних підприємств у сфері реалізації конкретних заходів із забезпечення безпеки праці та у інших сферах соціальної відповідальності. Це безпосередньо впливатиме на їх інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках. КСВ має запроваджуватись і реалізуватись на всіх рівнях національної економіки та усіма організаціями не залежно від форми власності та виду діяльності за принципами стратегічної орієнтації, добровільності, виваженої внутрішньої й зовнішньої соціальної політики компанії, системності, постійної вагомості, розвитку партнерства, відкритості та публічності, адресності соціальної підтримки, різноманітності видової реалізації за активної участі держави та інститутів громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Практики КСВ в Україні 2015 / за ред. М.А. Саприкіної М.; Центр «Розвиток КСВ». – К., 2015. – 148 с.
2. Бібік Н.В. Алгоритм встановлення діалогу зі стейкхолдерами як основа успішної реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності компанії / Н.В. Бібік // Бізнес-адміністрування в умовах турбулентної економіки”: матеріали III міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. – Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. – С. 88–90.
3. Баюра Д.М. Корпоративна соціальна відповідальність в системі корпоративного управління / Д.М. Калюжа // Україна: аспекти праці. — 2009. — № 1.
4. Лазоренко О. «Корпоративна соціальна відповідальність в Україні: експертна думка: зб. статей і рекомендацій » — К.: СтилоС, 2007.

Troian V.I., postgraduate student
Bibik N.V., Ph.D., associate professor
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
troyan.vlada@gmail.com

MANAGEMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AT BUILDING ENTERPRISES

***Summary.** The article describes the peculiarities of organization of the process of managing corporate social responsibility of the construction industry enterprises. Modern conditions of economic development demand from enterprises not only good organization of production processes, but also responsible attitude to social activity.*

***Key words:** corporate social responsibility, stakeholder, sustainable development, management.*

Мераб Хмаладзе, профессор,
Тбилисский Государственный Университет
Маиа Гиоргобиани, профессор,
Тбилисский Государственный Университет

ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ

***Резюме.** Доходы населения определяют уровень жизни страны. В статье рассмотрена динамика и структура доходов в 2001-2016 годы. На протяжении этого периода вырастают денежные доходы, их доля, и сокращается доля неденежных доходов. Указанная тенденция характерна как для городского, так и для сельского населения. Особенно положителен рост доли доходов от наемного труда. В противоположность этому, среди сельского населения из расчета на одного жителя, доходы значительно низкие, высока дифференциация в уровнях доходов по регионам страны, в высоких и низких уровнях доходов. Население с высоким доходом в 14 раз превышает население с низким доходом, в то время как находящиеся в критической черте в 10 раз больше.*

***Ключевые слова:** Доходы, структура, дифференциация, денежные доходы, неденежные доходы, Грузия.*

Доходы и расходы населения, их объем, структура, уровень и динамика непосредственно характеризуют социально-экономическое положение и уровень жизни населения страны. ГрузСтат измеряет объем ежемесячных доходов населения с делением по источникам, по городу и селу, по регионам страны. Ниже приводим некоторые данные.

Таблица 1

СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ ДОХОДЫ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ ЗА 2001-2016 ГГ. (млн лари)¹

Доходы	2001	2005	2010	2016	2001/2016
Денежные доходы и трансферты	142,0	228,6	480,2	865,1	6,1
- от наемного труда	57,4	89,1	203,8	402,6	7,0
- самозанятые	26,4	40,2	55,8	82,9	3,1
- от продажи сельхозпродукции	23,3	32,7	38,1	77,2	3,3
- доход от имущества (аренда, проценты)	1,7	3,3	7,1	10,3	6,0
- пенсия, стипендия, пособия	13,4	26,0	82,9	163,3	12,2
- переводы из-за границы	9,3	14,1	25,2	30,4	3,3
- деньги в подарок	10,5	23,1	67,4	98,5	9,4
Неденежные доходы	101,0	80,6	82,0	86,4	0,85
Доходы всего	243,0	309,2	562,3	951,6	3,9
Другие денежные средства					
- продажа имущества	20,2	44,0	86,9	120,7	6,0
- займы или использования сбережений	7,6	5,4	11,2	8,2	1,01
	12,6	38,6	75,7	112,5	8,9
Денежные средства, всего	162,2	272,6	567,2	985,8	6,1
Денежные и неденежные средства, всего	263,2	353,2	649,2	1072,3	4,1

При оценке уровня жизни населения Грузии по доходам за рассматриваемый период, обнаруживаются следующие положительные тенденции, свидетельствующие о росте благосостояния:

1. общие (денежные и неденежные) средства возросли в 4,1 раза. При этом денежные доходы выросли в 6,1 раза, тогда как неденежные доходы сократились на 15 %, что свидетельствует о расширении рыночных отношений и о сокращении натурального хозяйства;

2. в результате существующей динамики в доходах населения изменилась структура доходов. В частности, доля денежных доходов с 54,0 % возросла до 80,7 %;

¹Таблица составлена: Мераб Хмаладзе. Статистика в экономике и бизнесе. Тб., 2015, с. 326-327. www.geostat.ge

3. значительным положительным структурным сдвигом представляется снижение доли доходов от продажи имущества. Начиная с 1990-х годов, для довольно значительной части населения Грузии, продажа семейного имущества стала одним из средств существования. Доход с этой статьи за 2001–2016 гг. с 2,9 % сократился до 0,8 %. Такой вид дохода в настоящее время доходом не считается. По определению английского экономиста Дж. Хикса, — доходом является максимальная сумма, которую можно потратить на потребление в течение определенного периода при условии, что активы потребителя от этого в данный период не сократятся. Данное определение закреплено в Международном Статистическом Стандарте ООН – «Система национальных счетов», которым пользуется абсолютное большинство стран;

4. одним из положительных аспектов является рост доходов от наемного труда от 21,8 % до 37,5 %;

5. статья таких доходов, как «переводы из-за границы» и «деньги в подарок» за рассматриваемый период увеличилась с 19,8 до 128,9 млн лари, т. е. в 6,5 раза. По существу, эта сумма является денежным переводом трудовых мигрантов. По высказыванию проф. Т. Гугушвили, трудовая миграция спасла население Грузии от голода.¹

Однако, кроме положительного, трудовая миграция имеет и отрицательную сторону. Положительным является то, что денежные переводы из-за границы для многих семей являются дополнительным (а для некоторых, возможно, основным) источником дохода. В 2016 г. данная статья доходов в годовом исчислении составляла 1546,8 млн лари, что в расчете на одного жителя составляет 415,8 лари. Здесь мы не употребляем термин «в расчете на душу населения», потому что считать по «душам», когда это касается людей, неуместно. Так считают в сельском хозяйстве, точнее в животноводстве.

Денежные переводы из-за границы, деньги в подарок или другие виды помощи являются «социальным капиталом» общества. Термин «социальный капитал» был введен в научный оборот американским социологом Джеймсом Коулменом и подразумевает способность совместного действия людей для общих целей.²

¹ Т. Гугушвили. Внешние миграционно-демографические проблемы Грузии. Тбилиси, 1998, с. 126.

² См.: М. Миндорашвили. Стереотипы и «мифы» в доходах статистики населения Грузии. Международная научная конференция «Глобализация и статистика». Тбилиси, 2014, с. 337.

В общей картине роста доходов населения скрывается одно весьма отрицательное явление: использование в целях дохода «взаймы и использование сбережений». Согласно Международным Стандартам, данная статья исчисляется статистикой, но не включается в «конечные доходы» населения, поскольку они сокращают активы. Данная статья «дохода» по Таблице 1 за 2001-2016 гг. с 12,6 млн возросла до 112,5 млн лари, т. е. в 8,9 раза.

В результате общего изменения доходов меняется его уровень. По нашим расчетам за 2001-2016 годы ежемесячный доход на одного жителя Грузии с 63 лари увеличился до 288 лари, т. е. в 4,6 раза.¹ Доходы населения дифференцированы по городу и селу и по регионам страны.

В 2016 году ежемесячный доход жителя сельской местности составил 254,4 лари, а городского — 336,3 лари, т. е. в 1,32 раза больше. Разрыв по понятным причинам гораздо больше при сравнении денежных доходов. Денежный доход в сельской местности составляет 215,2, а в городе — 328,9 лари, т. е. в 1,52 раза больше по сравнению с селом.

Значительные различия в уровнях доходов наблюдаются по регионам страны. Ниже приводим ежемесячные денежные и неденежные доходы в расчете на одного жителя по регионам по убывающей ранжировке за 2016 год. Тбилиси — 369,4; Имерети, Рача-Лечхуми и Нижняя Сванети — 271,5, Шида Картли — 253,4, остальные регионы — 249,3, Квемо Картли — 225,8 лари.² Разрыв (т. е. размах вариации)³ между высоким и низким показателями составляет 143,6 лари. Данный показатель за 2011 год составил 86,6 лари. А это свидетельствует о том, что неравномерность распределения доходов по регионам страны за 2011-2016 гг. увеличилась в 1,7 раза. Интересно, что думает об этом Министерство Экономики и Устойчивого Развития (если оно в курсе дел).

Важнейшим методом анализа распределения (структуры) доходов населения является распределение доходов населения по децильным группам. По этому методу население страны делится (по численности) на 10 равных групп. В первой группе объединено население с самыми низкими доходами, в дальнейшем с возрастанием ранга группы возрастает и доход. В десятой группе объединяется население с самыми высокими доходами. Такие

¹Рассчитано: www.geostat.ge

²www.geostat.ge

³Размах вариации является простым показателем вариации. Существуют и другие показатели.

группы называются децильными группами. Ниже приводим соответствующие показатели.

Таблица 2

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДОВ НАСЕЛЕНИЯ ГРУЗИИ
ПО ДЕЦИЛЬНЫМ ГРУППАМ ЗА 2005-2013 ГГ. (%%)¹**

Децильные группы	2005	2008	2010	2013	%% 2005/2013
1	0,8	1,5	1,5	2,1	262,5
2	2,0	3,2	3,3	3,8	190,0
3	3,1	4,6	4,6	4,9	158,0
4	4,3	5,8	5,6	6,0	139,5
5	5,6	6,9	6,9	7,1	126,8
6	7,2	8,3	8,2	8,3	115,3
7	9,1	10,0	9,7	9,9	108,8
8	11,9	12,4	12,1	12,1	101,7
9	16,7	16,3	16,2	15,9	95,2
10	39,3	31,0	31,9	29,9	76,1
Всего	100,0	100,0	100,0	100,0	x

Из приведенных данных отчетливо видно, что за рассматриваемый период, чем ниже ранг децила, тем значительнее рост доходов. Восьмой децил практически не обнаруживает рост, а доходы 9-го и 10-го децила, т. е. населения с самыми высокими доходами, сокращается, при этом 10-й децил сокращается значительно. Данная статистическая картина свидетельствует о выраженной тенденции выравнивания доходов. Неравномерность распределения доходов населения характеризуется разными показателями. В данном случае наиболее наглядным является Коэффициент Фондов, который показывает насколько превышают доходы 10% населения с самыми высокими доходами в месяц, аналогичному показателю населения с самыми низкими доходами,² и исчисляется как соотношение 10-го и 1-го децила. Соответствующие расчеты показывают, что данное соотношение за 2005–2013 гг. с 49,1 : 1 снизился до 14,2 : 1, т. е. в 3,45 раза, что является значительным достижением, но недостаточным, поскольку критическим уровнем данного соотношения признано соотношение 10 : 1.

¹ Мераб Хмаладзе. Статистика в экономике и бизнесе. Часть вторая. Тб., 2015, с. 331. (К сожалению, ГрузСтат после 2013 года эти данные не публикует).

²Экономическая статистика. М., 2014, с. 563.

Для характеристики дифференциации доходов населения используется общепринятый показатель итальянского ученого Коррадо Джини, который называется **коэффициентом Джини**. Чем ближе коэффициент к единице, тем выше дифференциация.

Все коэффициенты, начиная с 2012 года, снижаются, отражая тем самым тенденцию выравнивания дифференциации доходов, хотя в среднем они достаточно высоки.

По уровню коэффициента Джини, страны делятся на три группы:

– с высоким уровнем социального равенства. Коэффициент Джини ниже на 0,33;

– со средним уровнем социального равенства. Коэффициент Джини колеблется в рамках 0,33-0,41;

– с высоким уровнем социального неравенства. Коэффициент Джини превышает 0,41. Очень высоким уровнем социального неравенства считается, если коэффициент Джини превышает 0,5.

Таблица 3

КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЖИНИ ПО ДОХОДАМ В ГРУЗИИ ЗА 2006-2016 ГОДЫ¹

Годы	По общим доходам ²	По общим денежным доходам ³	По общим средствам ⁴
2006	0,43	0,50	0,44
2007	0,44	0,50	0,45
2008	0,43	0,50	0,45
2009	0,43	0,50	0,45
2010	0,43	0,49	0,45
2011	0,43	0,49	0,45
2012	0,41	0,47	0,43
2013	0,40	0,43	0,40
2014	0,39	0,43	0,40
2015	0,39	0,43	0,41
2016	0,40	0,43	0,41
В среднем ⁵	0,42	0,47	0,43

¹www.geostat.ge

² Общие доходы охватывают как денежные доходы и трансферты, так и неденежные доходы.

³ Общие денежные расходы охватывают как денежные доходы и трансферты, так и другие денежные средства.

⁴ Общие средства охватывают как общие денежные средства, так и неденежные доходы.

⁵ Средние показатели рассчитаны нами.

В допустимых пределах дифференциация доходов является естественным состоянием общества. Однако, вынужденное выравнивание доходов населения при социализме заглушало инициативу, поскольку определенная дифференциация доходов создает конкурентную среду и стимулирует рост производства. Наоборот, чрезмерная дифференциация доходов также глушит инициативу и сужает конкурентную среду, поскольку большая часть населения теряет надежду, что в таком обществе сможет достичь какого-либо успеха. По этой причине в подобных обществах становится массовой добыча пропитания с помощью насилия.

Использованная литература

1. *Гугушвили Т.* Внешние миграционно-демографические проблемы Грузии. Тбилиси, 1998.
2. Экономическая статистика. М., 2014.
3. *Мигдорашвили М.* Стереотипы и «мифы» в доходах статистики населения Грузии. Международная научная конференция «Глобализация и статистика». Тб., 2014.
4. Статистический ежегодник Грузии. 2017.
5. *Хмаладзе М.* Статистика в экономике и бизнесе. Тб., 2015.
6. www.geostat.ge

Khmaladze M. Giorgobiani M.

INCOMES OF THE POPULATION OF GEORGIA

Abstract. *The incomes of the population determine the standard of living in a country. The article considers the dynamics and structure of the incomes in 2001-2016 in Georgia. This period was marked by an increase in monetary incomes and their specific weight and decrease in the specific weight of non-monetary incomes. This trend is typical to both, rural and urban population. Particularly positive is an increase in the specific weight of the incomes of hired labor. On the contrary, the incomes per capita in the rural area are much lower and the level of differentiation of income rates is significant in different regions of Georgia and of the highest and the lowest incomes. The incomes of the richest population are 14 times higher than those of the poorest people, while the critical limit is considered a 10-fold difference.*

Keywords: *incomes, structure, differentiation, monetary incomes, non-monetary incomes, Georgia.*

Шалімова Наталія

д.е.н., професор,
завідувач кафедри аудиту та оподаткування
Центральноукраїнський національний технічний університет
nataliia.shalimova@gmail.com

ВРАХУВАННЯ СПЕЦИФІКИ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН В АУДИТІ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАТИВНОСТІ ЙОГО РЕЗУЛЬТАТІВ ДЛЯ РІЗНИХ ГРУП КОРИСТУВАЧІВ В ПРОЦЕСІ КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР

***Анотація.** Досліджено порядок формування договірних взаємовідносин при виконанні завдань з аудиту на основі аналізу особливостей аудиту як професійної інтелектуальної послуги та змісту тристоронніх відносин між аудитором, відповідальною стороною та визначеними користувачами, які ускладнюються при проведенні аудиту інноваційно-інтегрованих структур. Обґрунтовано доцільність укладання як дво-, так і багатосторонніх договорів на виконання завдань з аудиту, що дозволить забезпечити врахування інтересів та потреб всіх користувачів аудиторської інформації.*

***Ключові слова:** аудит, завдання з аудиту, тристоронні відносини, договір.*

Актуальність. В сучасному економічному житті роль аудиту як одного з найважливіших інструментів фінансового контролю, незважаючи на певні складнощі, постійно зростає. На сучасному етапі розвитку економічних систем аудит виступає саме як практична діяльність, яка перевірена історичним розвитком суспільства, а її важливим аспектом є взаємовідносини аудитора, замовників, відповідальних осіб тощо та напрями їх врегулювання під час виникнення договірних відносин. Найбільш складними є такі взаємовідносини при виконанні завдань з аудиту та інших видів аудиторських послуг для інноваційно-інтегрованих структур різних типів, які є однією з найбільш дієвих форм організації інноваційних процесів в державі, а різновидами яких є: інноваційні кластери, інноваційні бізнес-інкубатори, науково-технічні альянси, технопарки, технополіси, інноваційні центри, венчурні фірми, центри трансферу технологій, регіональні фонди підтримки підприємництва, спінаут-компанії, спінофф-компанії, технологічні

платформи, зони розвитку нових і високих технологій, регіони науки і технологій тощо [1].

Слід враховувати те, що аудит є комунікаційним процесом, а одна з ключових проблем комунікації – проблема адекватного сприйняття інформації, що передається, та, відповідно, результативності комунікації. Факторами, які обмежують результативність аудиту та, відповідно, його якість, виступають середовище комунікації, засоби комунікації (процес передачі інформації) та самі користувачі як діючі особи комунікаційного процесу. Однією зі складових «розриву в очікуваннях» є розрив у комунікаціях, який полягає у невідповідності інформації про сутність аудиту, що передається аудитором, фактичному стану, формування завищених (причинно необґрунтованих) очікувань у клієнта і проявляється як при погодженні умов аудиту, так і в процесі його проведення та під час його завершення. Однією з причин такої ситуації є відсутність достатнього обсягу спілкування аудиторів з управлінським персоналом та замовником, неналежний рівень їх інформування про умови, цілі, обмеження та результати аудиту. Отже, важлива роль належить цивільно-правовому договору на проведення аудиту, оскільки саме він стає єдиною підставою для проведення аудиту та найважливішим джерелом інформації.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є визначення специфічних характеристик договірних відносин в аудиті, які витікають з особливостей аудиту як професійної інтелектуальної послуги та зі змісту тристоронніх відносин як обов'язкового елементу аудиту, розробка пропозицій щодо удосконалення форматів договорів на виконання завдань з аудиту інноваційно-інтегрованих структур з урахуванням специфіки аудиторської діяльності.

Результати дослідження. У Цивільному кодексі України виділено два типи договорів: договори про надання послуг і договори підряду. У деяких публікаціях саме договір на надання аудиторських послуг розглядається як окремий випадок одного з різновидів господарських договорів, а саме договорів підряду. Проте аналіз якісних особливостей договору підряду, які викладені в Цивільному кодексі України, дає змогу дійти висновку, що не всі його положення можуть бути застосовані до договору на проведення аудиту внаслідок його специфіки.

По-перше, це стосується оцінки якості робіт. Так, у ст. 849 Цивільного кодексу України зазначено, що «замовник має право у будь-який час перевірити хід і якість роботи, не втручаючись у

діяльність підрядника» [2]. Такі вимоги обґрунтовані, якщо робота більш-менш зрозуміла замовнику, проте як він має встановити, наприклад, рівень повільності виконання роботи, той факт, що роботу не буде виконано належно, тобто перевірити хід і якість роботи аудиторів. У кращому випадку лише складені загальна стратегія і план аудиту дадуть змогу замовнику оцінити своєчасність проведення перевірки окремих об'єктів обліку чи операцій.

Отже, відмінність договору на проведення аудиту від договору підряду полягає в тому, що в економічного суб'єкта, який перевіряється, і в замовника в більшості випадків немає об'єктивних можливостей самостійно оцінити якість проведеної роботи, а також здійснювати поточний контроль за її ходом та якістю, що виступає однією з основних умов незалежності аудиту. Суперечки з приводу недоліків виконаної роботи або їх причин можуть вирішуватися призначенням експертизи (ст. 853 «Обов'язок замовника прийняти роботу, виконану підрядником» Цивільного кодексу України [2]). Для винесення рішення стосовно того, чи відносити перевірку до некваліфіковано проведеної, арбітражному суду, ймовірно, будуть потрібні висновки експертів, оскільки в цій галузі необхідні спеціальні знання. З вибором експертів існують труднощі, оскільки експерти самі повинні мати достатню кваліфікацію та досвід роботи в галузі аудиту, а відсутність конкретних методичних рекомендацій щодо оцінки якості аудиторської роботи та визнання аудиторської перевірки як некваліфікованої надзвичайно ускладнює і сам процес розвитку аудиту.

По-друге, по закінченні робіт та їх прийняття замовником, як правило, оформлюють акт приймання-передачі робіт, але у разі аудиторської перевірки існує можливість неприйняття замовником результатів робіт у вигляді, наприклад, аудиторського звіту, який містить негативну думку. У ст. 853 «Обов'язок замовника прийняти роботу, виконану підрядником» Цивільного кодексу України [2] передбачено єдиний випадок відповідальності замовника в такому випадку: «Якщо замовник протягом одного місяця ухиляється від прийняття виконаної роботи, підрядник має право після дворазового попередження продати результат роботи, а суму виторгу, з вирахуванням усіх належних підряднику платежів, внести в депозит нотаріуса на ім'я замовника, якщо інше не встановлено договором». Але можливість продажу аудиторами результатів своєї роботи виглядає дещо сумнівною та такою, що суперечить принципам професійної етики.

Крім того, слід враховувати, що результатом аудиту можна визнати не тільки факт видачі аудиторського звіту певного виду або факт відмови від його видачі, а й таку дію, як припинення аудиторської перевірки внаслідок виникнення обставин, які можуть виникнути та поставити під сумнів спроможність аудитора продовжувати виконання аудиту. Умови та обставини, при яких аудитор може дійти висновку про неможливість продовження аудиту, містяться в таких Міжнародних стандартах аудиту: 240 «Відповідальність аудитора, що стосується шахрайства при аудиті фінансової звітності», 250 «Розгляд законів та нормативних актів при аудиті фінансової звітності», 705 «Модифікація думки у звіті незалежного аудитора», 720 «Відповідальність аудитора щодо іншої інформації в документах, що містять перевірену аудитором фінансову звітність» [3].

Крім того, суперечливим є віднесення договору на проведення аудиту до договорів підряду внаслідок специфічного (творчого) характеру робіт, які відрізняються своєю високою інтелектуальністю. Виходячи з цього за своєю сутністю договір на проведення аудиту ближчий до договору на виконання науково-дослідних або дослідно-конструкторських і технологічних робіт (ст. 892–900 Цивільного кодексу України [2]), відповідно до якого підрядник (виконавець) зобов'язується провести за завданням замовника наукові дослідження, розробити зразок нового виробу та конструкторську документацію на нього, нову технологію тощо, а замовник зобов'язується прийняти виконану роботу та оплатити її (ст. 892 Цивільного Кодексу України [2]). Особливим чином їх спільність прочитується в обов'язках виконавця та замовника.

Проте і в цьому випадку слід враховувати особливості виконання завдань з аудиту, які проявляються в двох аспектах: по-перше, складність тристоронніх відносин між аудитором, відповідальною особою, користувачем, по-друге, специфіка аудиторської роботи. Другий аспект був проаналізований вище і проявляється у відсутності об'єктивних підстав для зменшення замовником плати залежно від фактично одержаних результатів, в обмеженості використання результатів роботи самим аудитором, різноманітності «результатів аудиту», зокрема, можливості відмови від завдання. Перший аспект проявляється в різноманітності зв'язків між відповідальною стороною та користувачем (користувачами), в наявності широкого кола користувачів, необхідності повідомлення інформації як управлінському персоналу, так і іншим користувачам, специфіці організації обов'язкового

аудиту та аудиту, замовником якого (суб'єктом, який наймає аудитора) виступає особа, яка не входить до структури суб'єкта господарювання тощо.

Завдання з надання впевненості, одним із видів яких є і аудит, передбачає участь наступних окремих сторін: фахівця-практика (аудитора), відповідальної особи, користувача (Міжнародна концептуальна основа завдань з надання впевненості [4; 5]). До них можна додати замовника (Міжнародна концептуальна основа завдань з надання впевненості [2; 3]), адже окремо підкреслено, що відповідальна сторона може бути, а може й не бути стороною, яка наймає фахівця-практика. Складність відносин між цими сторонами обумовлена такими особливостями: відповідальна сторона може виступати одним із визначених користувачів, але не єдиним, відповідальна сторона може бути, а може й не бути стороною, яка наймає аудитора, відповідальна сторона та користувач можуть бути представниками різних суб'єктів господарювання або входити до складу одного суб'єкта. Наглядно їх вплив, який особливо гостро проявляється при виконанні завдань з аудиту суб'єктів, які входять до інноваційно-інтегрованих структур різного типу, представлений в таблиці 1.

Висновки. Складність врегулювання договірних відносин в аудиті полягає в тому, що Міжнародними стандартами аудиту та національним законодавством регламентується процес інформаційних зв'язків лише між аудитором та управлінським персоналом суб'єкта господарювання, який підлягає аудиту, і не враховується зміст тристоронніх відносин між аудитором, відповідальною стороною та користувачами як обов'язкового елемента завдань з надання впевненості. На сьогодні докладно розроблені питання укладання лише двосторонніх договорів для таких випадків: користувач і відповідальна особа належать до одного суб'єкта господарювання; користувач і відповідальна особа є різними суб'єктами господарювання, але користувач є пасивним і не бере участь у визначенні вимог договору. Можливість та необхідність укладання тристоронніх договорів на виконання завдань з аудиту взагалі не розглядають, чому сприяє і той факт, що використання таких договорів недостатньо поширене в юридичній практиці. Але їх необхідність актуалізується у зв'язку з поширенням інноваційно-інтегрованих структур різного типу в нашій країні.

Таблиця 1

ВПЛИВ СТРУКТУРИ ТРИСТОРОННІХ ВІДНОСИН ЯК ОБОВ'ЯЗКОВОГО ЕЛЕМЕНТА ЗАВДАНЬ З АУДИТУ ІННОВАЦІЙНО-ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР НА ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ДОГОВІРНИХ ВІДНОСИН І ЗМІСТУ ДОГОВОРУ

Приклад	Зв'язок користувачів та відповідальної особи	Можливість ідентифікації користувача	Суб'єкт, який наймає аудитора (замовник)	Вплив на зміст договору
Аудит виконується відповідно до рішеньня загальних зборів акціонерів	Користувачі та відповідальна особа належать до одного суб'єкта господарювання	Користувачі та їх потреби можуть бути ідентифіковані	Суб'єкт господарювання, до структури якого належить і користувач, і відповідальна сторона	1. Договір є двостороннім, при його укладанні беруть участь аудитор (аудиторська фірма) та суб'єкт господарювання. 2. Мають бути ідентифіковані права й обов'язки аудитора (аудиторської фірми) та суб'єкта господарювання, враховуючи наявність в його структурі і користувача, і відповідальної особи.
Аудит виконується на вимогу окремого акціонера	Користувачі та відповідальна особа належать до одного суб'єкта господарювання	Користувачі та їх потреби можуть бути ідентифіковані	Користувач (акціонер) як окремий суб'єкт	1. Договір має бути багатостороннім, в цьому випадку – тристороннім. При його укладанні беруть участь аудитор (аудиторська фірма), суб'єкт господарювання, який є відповідальною особою, та користувач (акціонер). 2. Мають бути ідентифіковані права й обов'язки аудитора (аудиторської фірми), відповідального суб'єкта, користувача як окремого суб'єкта.
Аудит виконується на вимогу інших суб'єктів, які входять до інноваційно-інтегрованої структури	Користувачі та відповідальна особа не належать до одного суб'єкта господарювання	Користувачі та їх потреби можуть бути ідентифіковані	Суб'єкт господарювання, до складу якого належить відповідальна сторона	1. Договір може бути дво- та багатостороннім залежно від бажань користувачів брати безпосередню участь у визначенні вимог до аудиту, прав та обов'язків аудитора (аудиторської фірми) і відповідальної сторони. 2. Мають бути ідентифіковані права та обов'язки аудитора (аудиторської фірми), відповідального суб'єкта, користувача як окремого суб'єкта.
			Користувач як окремий суб'єкт господарювання	1. Договір має бути багатостороннім, в цьому випадку – тристороннім. При його укладанні беруть участь аудитор (аудиторська фірма), суб'єкт господарювання, який є відповідальною особою, та користувач. 2. Мають бути ідентифіковані права й обов'язки аудитора (аудиторської фірми), відповідального суб'єкта, користувача як окремого суб'єкта.

Особливості аудиторської діяльності, які визначають специфіку договірних відносин і впливають на виникнення «розриву в комунікаціях» на мікрорівні, проявляються у двох аспектах: складність тристоронніх відносин між аудитором, відповідальною особою, користувачем та специфіка аудиторської роботи. З метою усунення розриву в комунікаціях на мікрорівні, обґрунтована необхідність запровадження в практику аудиторської діяльності багатосторонніх договорів між суб'єктом аудиторської діяльності (аудитором або аудиторською фірмою), відповідальною стороною, користувачем (користувачами), суб'єктом, який здійснює оплату послуг, якщо він відрізняється від відповідальної сторони та користувача, виділення їх в особливу групу договірних зобов'язань в цивільному законодавстві України.

У зв'язку із цим потрібно внести зміни до Цивільного кодексу України, зокрема, включити окрему главу, присвячену виконанням завдань з аудиту, яка б містила положення, які окремо регламентують зміст договору з виконання таких завдань, а також більш детально викласти ці питання в законодавстві про аудиторську діяльність, що дозволить зменшити такий «розрив в очікуваннях» в аудиті, як розрив у комунікаціях на мікрорівні, який проявляється при погодженні умов аудиту внаслідок відсутності достатнього обсягу спілкування аудиторів з управлінським персоналом та іншими користувачами, неналежний рівень їх інформування про умови, цілі, обмеження та результати аудиту.

Список використаних джерел:

1. *Левченко О.М.* Стратегічні аспекти розвитку інноваційно-інтегрованих структур в Україні: основні складові та сучасний інструментарій / О.М. Левченко, О.В. Ткачук // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2017. – Вип. 32. – С. 28-39.
2. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 року №435-IV (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/435-15/page>
3. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, частина 1, видання 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.apu.com.ua/attachments/article/1038/Part_1_2015.pdf
4. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, частина 2, видання 2015 року [Елек-

тронний ресурс] – Режим доступу: http://www.apu.com.ua/attachments/article/1038/Part_2_2015.pdf

5. Додаток до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, частина 3, видання 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.apu.com.ua/attachments/article/1038/Part_3_2015.pdf

Shalimova Nataliia

Doctor of Economics, Professor

Head of the Department of Audit and Taxation

Central Ukrainian National Technical University

nataliia.shalimova@gmail.com

**TAKING INTO ACCOUNT THE SPECIFICITY OF
CONTRACTUAL RELATIONS IN THE AUDIT IN THE
CONTEXT OF ENSURING THE INFORMATIVENESS OF ITS
RESULTS FOR VARIOUS GROUPS OF USERS IN THE
PROCESS OF CONTROLLING THE ACTIVITIES OF
INNOVATION-INTERGRATED STRUCTURES**

Summary. The order of formation of contractual relations in the performance of audit engagements on the basis of analysis of audit features as a professional intellectual service and the content of three party relationship between the auditor, responsible party and intended users, which are complicated during the audit in innovative-intergrated structures. The expediency of concluding both bilateral and multilateral agreements for carrying audit engagements is substantiated, which will allow to take into account interests and needs of all users of audit information.

Key words: *audit, audit engagement, three party relationship, agreement.*

Шевчук Євген,
старший викладач кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Кивський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»,
shevg_shevg@ukr.net

ПРОБЛЕМИ МІНОРИТАРНИХ АКЦІОНЕРІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ВИРІШЕННЯ ДЛЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

***Анотація.** Специфіка розвитку акціонерних товариств призводить до появи мажоритарних та міноритарних акціонерів. Міноритарні акціонери мають специфічними проблеми. Вирішення проблем міноритарних акціонерів сприятиме розвитку акціонерних товариств.*

***Ключові слова.** Акціонер, міноритарний акціонер, інтереси, акціонерне товариство.*

Акціонерні товариства розвиваються як форма організації бізнесу вже не одну сотню років. Але проблеми, які впливають з особливостей їх створення та функціонування постійно проявляються в тій чи іншій мірі в різних компаніях та набувають своїх специфічних рис в залежності від індивідуальних характеристик окремих товариств та особливостей їх законодавчого регулювання. Однією з актуальних проблем в цьому випадку виділяють проблему міноритарних акціонерів. Не стоять винятком в цьому і українські компанії.

Загалом всі акціонери, відповідно до українського законодавства мають такі основні можливості у реалізації власних акціонерів як [1]:

- ✓ отримання дивідендів;
- ✓ продаж власних акцій;
- ✓ участь в управлінні.

В переважній більшості акціонерних товариств чисто об'єктивно утворюються групи мажоритарних та міноритарних акціонерів. В даному випадку останні мають менше можливостей та шляхів реалізації власних інтересів. Загалом до можливостей мажоритарних акціонерів яких не мають міноритарні акціонери можна віднести наступні:

- ✓ більший інструментарій впливу, що передбачений законодавством на акціонерне товариство;

- ✓ реальна власна участь або своїх представників в різних органах управління, що приймають основні рішення, пов'язані з поточним управлінням компанією;

- ✓ більші можливості щодо формуванню змісту та затвердженню внутрішніх нормативних документів товариства, які регламентують всі внутрішні процеси по управлінню організацією;

- ✓ можливості отримувати вигоду від діяльності товариства, що законодавчо не передбачена або прямо заборонена;

- ✓ зазвичай мажоритарні акціонери мають більше наявних ресурсів, що вони можуть використовувати для захисту власних інтересів;

- ✓ більший досвід, знання, обсяг інформації, якими вони володіють і які можуть використовувати;

- ✓ небажання мажоритарних акціонерів втрачати повний контроль над акціонерним товариством та намагання його концентрувати;

- ✓ перешкоджання міноритарним акціонерам у задоволенні їх інтересів, що в свою чергу могло зменшити можливості мажоритарних акціонерів.

Зазначений перелік створює перший блок проблем міноритарних акціонерів. Але вітчизняна специфіка вносить додатковий суттєвий негативний вплив на реалізацію інтересів їх акціонерів. Розглядаючи особливості середовища діяльності українських акціонерних товариств, необхідно відмітити наступні проблеми, які характерні для вітчизняної практики корпоративного управління:

- ✓ на відміну від розвинених ринків де міноритарні акціонери являють собою інвесторів, що вкладали власні кошти, для майбутніх прибутків, українські міноритарні акціонери в переважній більшості з'явилися шляхом ваучерної приватизації, де люди переважно досить випадково і нічого не вкладаючи стали акціонерами;

- ✓ виходячи з цього можна говорити про апатичність щодо прийняття участі в управлінні акціонерними товариствами з боку таких акціонерів і мала цікавість з їх боку роботою таких компаній;

- ✓ малий досвід у створенні та управлінні роботою акціонерних товариств, що перешкоджає ефективному корпоративному управлінні;

- ✓ нерозвинений та дуже малий фондовий ринок, який не дозволяє акціонерам продавати належні їм акції, оскільки більшість з них не торгуються на відкритому ринку, а обсяг торгів незначний;

- ✓ вивід капіталу з акціонерних товариств мажоритарними акціонерами не через дивіденди, а іншими непрозорими схемами;
- ✓ обмеженість міноритарних акціонерів на участь в управлінні акціонерними товариствами;
- ✓ високі витрати на участь в діяльності акціонерного товариства в порівнянні з вартістю частки акцій, якою володіють міноритарні акціонери;
- ✓ нерозвинений інструментарій захисту міноритарних акціонерів, який передбачений законодавством;
- ✓ складні інструменти та високі витрати на захист власних інтересів для міноритарних акціонерів;
- ✓ слабка судова захищеність та корупційний характер української судової системи, що перешкоджає захисту законних інтересів акціонерів;
- ✓ великі часові витрати на участь в роботі акціонерного товариства, особливо коли воно знаходиться в іншому місці на відміну від місця проживання міноритарного акціонера;
- ✓ відсутність достатніх ресурсів у акціонерних товариствах на викуп акцій у міноритарних акціонерів.

Окремим блоком проблем для міноритарних акціонерів, пов'язаних з особливостями їх утворення, побудови та взаємодії є наступні:

- ✓ розрізненість міноритарних акціонерів та їх велика кількість ускладнює відстоювання власних позицій;
- ✓ важкість у комунікації між міноритарними акціонерами, які фактично можуть зустрічатися один раз на рік, та потім підтримка зв'язків протягом року;
- ✓ важкість у знаходженні один одного міноритарними акціонерами, оскільки реєстр акціонерів є закритим та отримання до нього доступу є ускладненим;
- ✓ наявність системи різних інтересів, що заважатимуть знаходженню консенсусу думок.

До негативних проявів проблем міноритарних акціонерів для акціонерних товариств можна віднести:

- ✓ поява та збільшення кількості конфліктів в межах товариства, що створює негативне тло в діяльності компанії [2];
- ✓ винесення конфліктів на зовні та їх судовий розгляд, який по суті призводить до певного блокування у роботі товариства;
- ✓ зниження оцінки якості корпоративного управління, що також негативно відображається на ринковій вартості компаній;
- ✓ збільшення ризиків у діяльності товариств призводить до збільшенні вартості ресурсів, що залучатимуться.

Серед можливих шляхів вирішення проблем міноритарних акціонерів можна запропонувати наступні:

- ✓ забезпечення розвитку корпоративного законодавства в напрямку вирішення проблем міноритарних акціонерів;
- ✓ обов'язкове залучення незалежних директорів в органи управління акціонерним товариством та розширення їхнього впливу на процеси управління;
- ✓ розробка та запровадження в компаніях кодексів корпоративної поведінки, відповідно до найкращих світових прикладів [3];
- ✓ розвиток посади корпоративного секретаря, та розширення його можливостей по взаємодії з міноритарними акціонерами;
- ✓ розробка та використання положення про захист міноритарних акціонерів;

В результаті цих та інших заходів, щодо вирішення проблем міноритарних акціонерів акціонерні товариства можуть отримати такі позитивні для його розвитку результати:

- ✓ вдосконалення корпоративного управління та підвищення ефективності діяльності самого товариства;
- ✓ забезпечення рівноправ'я акціонерів та підвищення рівня захищеності їх інтересів, що повинно підвищити зацікавленість потенційних інвесторів в товаристві [4];
- ✓ збільшення можливих джерел залучення ресурсів, в т.ч. і вихід на закордонні ринки;
- ✓ зниженні вартості ресурсів, що залучає компанія;
- ✓ попередження конфліктних ситуацій та судових позовів й витрат пов'язаних з ними;
- ✓ формування іміджу підприємства та його гарної репутації;
- ✓ можливість використання специфічного досвіду, знань міноритарних акціонерів, які можна ефективно використати в управлінні товариством.

Підсумовуючи все вище викладене можна зробити наступні висновки:

1. Наявність широкого кола проблем міноритарних акціонерів, які впливають зі специфіки самих акціонерних товариств та специфіки діяльності в окремих країнах;
2. Ігнорування міноритарних акціонерів, свідчить про недоліки в побудові системи корпоративного управління;
3. Не використання можливостей, що впливають з ефективною роботи з міноритарними акціонерами негативним чином відбиваються на діяльності акціонерних товариств;
4. Акціонерні товариства, в залежності від специфіки власного створення та функціонування повинні розробляти конкретні

інструменти, щодо захисту інтересів мінори тарних акціонерів та закріпленні їх в конкретних внутрішніх нормативних документах;

5. Взаємодія з міноритарними акціонерами може дати додатковий сенергійний ефект в розвитку акціонерних товариств.

Список використаних джерел:

1. Закон України Про акціонерні товариства Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2008, № 50-51, ст.384;

2. Організаційне забезпечення запобігання виникненню корпоративних конфліктів в акціонерних товариствах / Е. О. Юрій, М. В. Карвацький // Науковий вісник [Буковинського державного фінансово-економічного університету]. Економічні науки. — 2014. — Вип. 27. — С. 207-213;

3. *Іоргачова М. І.* Кодекси корпоративного управління – напрямок розвитку корпоративних відносин Україні / М. І. Іоргачова // Вісник соціально-економічних досліджень. — 2011. — Вип. 41(2). — С. 193-201;

4. *Нусінова О. В.* Дослідження принципів корпоративного управління / О. В. Нусінова // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. — 2014. — Вип. 1. — С. 218-223.

Shevchuk Ievgen,

Senior Lecturer of the Management Department, Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman,

shevg_shevg@ukr.net

PROBLEMS OF MINORITY SHAREHOLDERS AND THE WAYS OF THEIR SOLUTIONS FOR DEVELOPMENT OF UKRAINIAN JOINT STOCK COMPANIES

Anotation. The specifics of the development of joint stock companies lead to the emergence of majority and minority shareholders. Minority shareholders have specific problems. Solving the problems of minority shareholders will promote the development of joint stock companies.

Key words. Shareholder, minority shareholder, interests, joint-stock company.

Щербатенко Олег Викторович,
кандидат технических наук, директор IT-Enterprise
info@it.ua

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ

***Аннотация:** Цифровая инфраструктура является основой для наращивания экономического потенциала развитых стран мира. Цифровизация производства достигается за счёт внедрения цифровых систем управления и должна стать основой стратегической программы государства.*

***Ключевые слова:** цифровая экономика, производство, ERP-системы.*

1. Абсолютно все стратегические цифровые инициативы начинаются с того, что необходимо создать цифровую инфраструктуру, которая впоследствии становится стимулом для наращивания экономического потенциала региональных территорий и равномерного экономического развития страны.

2. Принятый еще европейскими странами, заимствованный странами-соседями, приоритетный список цифровых инициатив касается таких вопросов как: наращивание доступа в регионах к высокоскоростному интернету, создание электронных сервисов для получения государственных услуг, электронное правительство, развитие диджитал-компетенций в обществе.

3. Цифровизация также охватывает деятельность предприятий, что означает перенос большинства бизнес-процессов на цифровую платформу. Так, можно оцифровать любое направление работы компании: производство, управление персоналом, закупками, финансами, бухгалтерский учет, логистические процессы и документооборот.

4. Но важно понимать, что значительный рост ВВП возможен только в том случае, если цифровая экономика станет на службе у реального производства. Развитие технологий само по себе не накормит, и не оденет. Общество потребляет материальные, а не виртуальные товары, а это значит, что в стратегической программе приоритет внедрения цифровых технологий на производствах должен быть не ниже инвестиций в инфраструктуру.

5. Достижение высокой производительности производства и бизнеса в целом сегодня невозможно без участия ИТ-систем. А современное управление не может быть построено исключительно на организации бизнес-процессов. Государство, которое стремится иметь сильные промышленные отрасли, должно рассматривать в стратегическом разрезе модернизацию/диджитализацию ключевых производственных площадок.

6. Согласно данным Accenture Technology Vision 2015* (<https://www.itbestsellers.ru/companies-analytics/detail.php?ID=31368>), сегодня можно говорить о таком понятии как «экономика результата». В основе этого понятия лежит «умное железо» или модернизация оборудования дополнительными системами, которые с помощью продвинутых ИТ-платформ управляют оборудованием. Именно в этом направлении развиваются все ведущие ERP-системы (ERP – enterprise resource management – управление ресурсами предприятия (англ.)).

7. Современная ERP – это система управления большими данными, нацеленная на достижение ключевых показателей эффективности (KPI), а также система, которая обеспечивает максимальную гибкость в управлении конечными результатами деятельности компаний.

8. Внедрение цифровых технологий в производстве – это прямое влияние на рост производительности труда и ВВП. В Германии, где концепцию четвертой промышленной революции (Industry 4.0) приняли еще в 2011 году, считают, что в перспективе 10 лет за счет внедрения технологий Industry 4.0 рост производительности труда составит 20-30%, что даст стимул роста занятости на 6% (по оценкам Boston Consulting Group).

9. В 2015 году собственную программу развития цифровой экономики имели следующие страны: Германия, Китай, Япония, Бразилия, США, Великобритания, Эстония, Голландия, Ирландия, Швеция, Сингапур, Филиппины, Малайзия. В большинстве из этих стран в последнее десятилетие цифровые стратегии являются приоритетом государственной политики во многих отраслях экономики.

10. В мировом опыте цифровой трансформации промышленности основными идеологиями считаются такие концепции, как Индустрия 4.0 (Industry 4.0), Умное производство (Smart Manufacturing), Цифровое производство (Digital Manufacturing).

11. В основе вышеперечисленных концепций лежат следующие технологии: интернет вещей (в том числе индустриальный интернет вещей); «облачные» технологии; роботизация; искусст-

венный интеллект; большие данные; мобильные технологии; математическое моделирование; киберфизические системы.

12. Стратегии по цифровизации промышленности реализовываются и в большинстве стран бывшего СНГ. Так, внедрение систем ERP на крупнейших промышленных предприятиях в Беларуси запланирован на государственном уровне до 2020 года (постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 18 от 12.01.17 г.). Министерство Промышленности Беларуси считает ERP-системы одним из ключевых факторов для снижения себестоимости готовой продукции, а также для повышения конкурентоспособности белорусских предприятий, которые работают на внешние рынки. (<http://www.government.by/upload/docs/file/f35bb0e96f214709.PDF>)

13. Для Республики Беларусь в декабре прошлого года были обозначены следующие отраслевые приоритеты: биотехнологии, технологии в области микро- и радиоэлектроники, роботостроения, приборостроения, технологии производства фармацевтической продукции, атомной энергетики и возобновляемых источников энергии.

14. В стратегии, разработанной и принятой в Казахстане ключевыми отраслями были названы: агропромышленный, горнодобывающий и транспортно-логистический сектора экономики. Приоритетность внедрения цифровых технологий для Казахстана: Инфраструктура (запуск сети 4G/LTE в Астане и Алматы был осуществлен еще в конце 2012 года), безопасность (создание ЦОД на территории республики) и на третьем месте — отраслевой фокус развития.

15. Для Украины такими приоритетными отраслями могут стать: аэрокосмическая, машиностроение, приборостроение, энергетика, химическая и металлургия. Во всех этих отраслях Украина имеет мировое признание и имеется образовательная платформа (система подготовки квалифицированных кадров).

16. Исходя из нашего опыта, мы можем говорить, что в целом по промышленности в Украине имеет место высокая степень износа оборудования, низкая загруженность мощностей, слабая и устаревшая техническая оснащенность. Наши предприятия критически нуждаются в модернизации и построении современных цифровых моделей в управлении.

17. В общем виде, для цифровизации промышленности необходимо создать условия для развития и внедрения: систем управления ресурсами предприятия (ERP-системы), систем управления цепочками поставок (SCM-системы), систем управления прои-

зводственными процессами (MES-системы), и других систем управления предприятиями.

18. На примере внедрения системы ERP на платформе IT-Enterprise мы говорим о проверенных практикой результатах внедрения цифровых технологий для промышленных предприятий:

а. Более 20% — увеличение объемов выпуска продукции за счет:

i. Изменения процесса планирования загрузки производственных мощностей

ii. Планирования с минимизацией простоев (устранение узких мест в работе оборудования)

iii. Улучшения согласованности в работе отделов продаж, планирования, закупок, финансов, производства и ремонта

б. До 99% — повышение уровня обслуживания клиентов за счет:

i. Увеличения количества выполняемых заказов в срок

ii. Увеличения количества заказов, удовлетворяющих проектным требованиям клиентов

iii. Сокращения сроков упаковки и отгрузки

с. Сокращение неэффективных запасов и убытков, связанных с плохим управлением товарными запасами и хранением, а именно:

i. Сокращение неэффективных запасов полуфабрикатов и материалов на складе

ii. Сокращение перерасхода материалов

iii. Сокращение площадей хранения

iv. Сокращение времени простоев оборудования по причине отсутствия необходимых материалов на складах

d. Повышение управляемости предприятия, а именно:

i. Контроль через внедрение систем измерений качественных и количественных показателей объемов производства и сроков выполнения заказов

ii. Прозрачность производственного процесса на всех участках выполнения заказа

iii. Улучшение согласованности между подразделениями продаж, планирования, закупок, финансирования, производства и маркетинговых услуг

19. В целом внедрение систем управления предприятием позволяет в различных отраслях экономики изменять ключевые маркетинговые и операционные показатели, непосредственно влияющие на результативность предприятий:

а. Увеличение объемов производства на 5–25%

- b. Увеличение до 9% дисциплины отгрузки (заказы вовремя)
 - c. Уменьшение до 5–10% штрафов по сервисным контрактам-ным составляющим
 - d. Снижение уровня неэффективных запасов на 10–40%
 - e. Оптимизация до 5–20% времени рабочего процесса
 - f. Снижение время выхода на рынок более чем в 10 раз
20. Образование, безусловно, также нуждается в введении цифровых инициатив. Образование должно соответствовать приоритетам стратегической программы.

21. Говоря о реальном секторе экономики я бы выделил следующие инициативы, которые ожидаются от государства:

- a. Налоговые инвестиционные льготы
- b. Государственная поддержка в финансировании исследований
- c. Выделение грантов по коммерциализации технологий в реальном производственном секторе с поддержкой технологий украинской разработки

22. Для развития ИТ сектора большинство стран, принявших цифровую стратегию раньше Украины пошли по пути создания Научно-Технических Парков. Компании, зарегистрированные в таком Парке, получают не только значительные налоговые льготы, но и содействие государства по внедрению их технологических инициатив в реальный сектор экономики.

23. Развитие сектора информационных технологий является фактором роста национальной экономики. Также, это развитие позволит создать условия для сохранения талантов в стране и возврате талантливых специалистов, которые выехали из страны.

24. В любой стратегической инициативе важно не только задать направление, необходимо указать путь и проставить точки измерения (KPI). Т.е. это должны быть определенные, верифицированные, согласованные и измеримые цели, которые помогут сформировать правильный подход к деталям стратегической программы.

Щербина Ольга Володимирівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту Київського
національного економічного університету ім. Вадима Гетьмана
shchebyna.o.v@gmail.com

ВІД ІЄРАРХІЇ ДО ХОЛАКРАТІЇ: ЕВОЛЮЦІЙНА ЧИ РЕВОЛЮЦІЙНА ЗМІНА ПРИНЦИПІВ УПРАВЛІННЯ

***Анотація:** в статті надано порівняльну характеристику принципів класичного менеджменту та холакратії як сучасної концепції управління. Автор доводить необхідність розвитку системи управління сучасною організацією еволюційним шляхом. Впровадженню холакратичних принципів управління має передувати побудова здорової системи управління на засадах ключових принципів класичного менеджменту.*

***Ключові слова:** ієрархія, холакратія.*

За останні сто років принципи побудови системи управління підприємством значно змінилися. Панує думка, що вони змінювалися еволюційним шляхом. Так, наприклад, відбувалося з організаційними структурами, які від найпростіших вертикальних структур в прадавні часи, поступово переходячи до процесних горизонтальних структур в другій половині ХХ століття, в наш час явили світу мережеві структури. При цьому кожен з наступних типів, максимально використовуючи переваги попередніх і прибираючи їх недоліки, піднімав організації на якісно новий рівень управління завдяки збільшенню ступеню адаптивності та швидкості реагування на зовнішні виклики. [1]

У той же час в останні декілька років з'явилась нова концепція побудови системи управління, що претендує на принципову новизну. Її автором вважають Б.Робертсона, який в 2010 р. склав «Конституцію холакратії». Ця нова концепція самоврядування замінює традиційну ієрархію управління — коли меншість керівників, які володіють владою, говорять більшості виконавців, що робити. В холакратії влада зосереджена не в окремих людей, а в наборі правил, які розподіляють відповідальність таким чином, що люди стають лідерами в рамках своїх ролей. У холакратії застосовується структурований процес «інтегративного прийняття рішень», завдяки якому інтегруються думки всіх сторін з конкретного питання і забезпечується, щоб запропоновані зміни і заперечення проти змін виникали з потреб конкретних ролей (а через

них — потреб організації), а не з особистих переваг або егоїстичних мотивів співробітників. [2]

Для порівняння доречним буде навести класичні принципи управління А.Файоля, що були оприлюднені на початку ХХ століття. [3]

- Єдність мети – працівник або група працівників повинна одночасно працювати лише по одному плану, спрямованому на досягнення однієї мети.

- Індивідуальні інтереси підпорядковуються інтересам спільним – інтереси будь-кого із співробітників або групи працівників не можуть перевищувати інтереси організації.

- Корпоративний дух – формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації.

- Дисципліна – всі повинні дотримуватися домовленостей, укладених між організацією та її співробітниками.

- Порядок – "всьому своє місце і все на своєму місці".

- Стабільність кадрового складу – необхідно сприяти довгостроковим відносинам співробітників з організацією.

- Рівність – керівник повинен ставитися до своїх підлеглих справедливо.

- Винагорода – співробітники повинні отримувати за свою роботу гідну відповідну зусиллям і результатам винагороду.

- Ініціатива – сприяння і заохочення підлеглих до пошуку та просування нових ідей.

- Поділ праці – спеціалізація дозволяє домогтися більш високих результатів при тому ж обсязі зусиль.

- Влада – право віддавати накази завжди має бути урівноважене відповідальністю за наслідки цих наказів.

- Ієрархія влади – все управління з найнижчого рівня і аж до топ-менеджменту повинні утворювати єдину вертикаль — «скалярний ланцюг».

- Єдиноначальність – кожен співробітник повинен отримувати розпорядження і звітувати перед одним керівником.

- Єдність керівництва – всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

Дотримання більшої кількості з цих принципів і в наш час може допомогти організаціям стати здоровими та ефективно керованими. Лише декілька останніх принципів носять дискусійний характер, особливо, якщо компанія вже почала трансформаційний перехід від вертикальних до горизонтальних і мережевих

пласких структур. В такому випадку окремі класичні принципи потребують корекції або й відміни.

Найчастіше, говорячи про ієрархію, згадують найбільш очевидні її переваги, а саме: чіткий розподіл обов'язків, єдиноначальність, підпорядкованість, стандартизація та взаємозамінність. На жаль, не всім сучасним організаціям вже вдалося вибудувати свою роботу відповідно до цих принципів. Не говорячи вже про більш складні в реалізації – єдність мети і зусиль, підбір за професійними якостями, порядок, дисципліна і корпоративний дух, – які є запорукою створення здорової організації, працюючої на заходах системності.

Звичайно в ієрархічних та холакратичних принципах багато розбіжностей, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

**ПОРІВНЯННЯ ОСНОВНИХ ПРИНЦИПІВ ХОЛАКРАТІЇ
ТА ІЄРАРХІЧНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ [4]**

Ієрархія	Холакратія
Основою побудови є влада, обов'язки і рівні управління в організації	Основою побудови є ролі, зрілість і відповідальність партнерів
Централізація влади, сувора службова ієрархія	Відсутність ієрархії, структура пласка, влада зосереджена в колах
Розподіл компанії на відділи і департаменти	Партнери об'єднуються в кола за ролями. Партнери можуть одночасно бути учасниками декількох кіл
Діяльність співробітників чітко регламентована і розмежована, робочі обов'язки чітко визначені	Обов'язки розподіляються залежно від здібностей і інтересів партнерів. Фокус на реалізації особистої мотивації і потенціалу
Керівник приймає більшість рішень одноосібно або у вузькому колі соратників	Вільне прийняття рішень в межах особистої відповідальності або прийняття рішень в межах кола, що відповідає за відповідний процес/проект
Заробітна плата тарифікована для кожної посади відповідно рівнів ієрархії	Партнери самостійно визначають зарплату в залежності від розподілу ролей і відповідальності
Фокус на функціях – дії та види робіт, обов'язкові для виконання	Фокус на ролях – модель поведінки, в якій реалізується призначення в організації

По суті холакратія – теж ієрархія, але ієрархія цілей. У всієї компанії є призначення, яке, в свою чергу, забезпечується «вкладеними» в компанію відділами – «колами» – зі своїми призначен-

нями. Холакратія замінює вертикальну ієрархію горизонтальною, з більш рівномірним розподілом відповідальності та управління у вигляді кіл, кожне з яких включає партнерів, які працюють в різних ролях. При цьому холакратія має на увазі повне і беззаперечне підпорядкування призначенню організацію і принципам взаємодії, задекларованим в «Конституції холакратії».

Найважливішими принципами холакратії на думку А.Сердюка є наступні [5]:

- кожен партнер в організації зобов'язаний робити дії або відмовлятися від дій, реалізуючи призначення своєї ролі в колі і рухаючи всю організацію до найкращої реалізації її призначення;
- кожен партнер в організації самостійно вирішує, які дії робитиме; ніхто не має права наказувати йому, що робити;
- кожен партнер в ролі має право самостійно прийняти будь-яке рішення, якщо це явно не заборонено в організації;
- кожен партнер зобов'язаний докладати всіх зусиль для розв'язання своїх збоїв в роботі кола і сприяти вирішенню збоїв в інших колах, до яких його долучають.

З вищенаведеного можемо зробити висновок, що перехід від застосування класичних до холакратичних принципів управління можливий за умов завчасної побудови здорової системи управління з використанням сучасних підходів та інструментарію, так би мовити фундаменту для більш розвинених систем управління. Перехід до холакратії можливий лише в тих організаціях, де кожен працівник уже усвідомлює залежність свого результату від результатів роботи колег та можливість виключно спільної реалізації призначення організації. Індикаторами такого «здоров'я» та готовності до переходу є наступні:

- у організації є усвідомлена ідея/призначення/мета, якій підпорядковані всі дії та рішення всіх співробітників;
- в організації використовуються сучасні підходи, атрибути та інструменти управління – місія, клієнтський ряд, стратегічна карта, ключові показники успішності, модель компетенцій, автоматизована система управління бізнес-процесом та управлінським обліком, делегування повноважень і відповідальність, зрозуміла, прозора і справедлива система винагородження, працюючі механізми зворотного зв'язку тощо;
- працівники компанії є зрілими, тобто усвідомлюють свою роль і призначення в організації, готові до ризиків і відповідальності за самостійні рішення.

За наявності цих індикаторів в сучасній організації наступним кроком буде її перехід до холакратії, як еволюційний етап розви-

тку управлінської думки і практики. Холакратія підходить тим компаніям, які використали всі переваги традиційної ієрархії і шукають чогось більшого. Але холакратія не допоможе розв'язати проблеми погано побудованої ієрархії, тобто відсутності здорової системи управління. Рух еволюційним шляхом скоріше призведе організацію до успіху, ніж поспішні революційні дії без підготовки базового підґрунтя.

Список використаних джерел:

1. *Щербина О.В.* Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи // Вчені записки. Збірник наукових праць. Випуск 10. — К.: КНЕУ, 2009. — 266 с. — С. 30–38.
2. *Робертсон Б.* Холакратія. Революционный подход в менеджменте. — «ЭКМО», — 2017.
3. *Fayol, Henri.* Administration industrielle et générale / Paris. — Dunod et Pinat. — 1917. — 174 p.
4. *Щербина Д.О.* Холакратія як нова філософія управління сучасними організаціями // Матеріали 83-ї наукової студентської конференції КНЕУ ім. Вадима Гетьмана «Інноваційний ресурс соціально-економічного прогресу України», 25-27 квітня 2016 р., м. Київ.
5. *Сердюк А.* Як розв'язувати проблеми без менеджерів // OPEN'2017: Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи — 2017. — С.84–87.

Shcherbyna Olga

Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named
after Vadym Hetman»
shcherbyna.o.v@gmail.com

FROM HIERARCHY TO HOLACRACY: EVOLUTIONARY OR REVOLUTIONARY CHANGE OF THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT

Summary: *the article gives a comparative description of the principles of classical management and holocracy as a modern management concept. The author proves the necessity of developing a management system for a modern organization in an evolutionary way. Implementation of the holocratic principles of management should precede the construction of a healthy management system based on the principles of classical management.*

Keywords: *hierarchy, holocracy.*

Соболь С.М., к.е.н, проф.,
завідувач кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
km@kne.edu.ua

ОЦІНКА СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ У СЕКТОРІ МАЛОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ

***Анотація.** Запропоновано методикку та здійснено оцінку структурних параметрів розвитку вітчизняного малого бізнесу в динаміці за період 2010 – 2016рр. За результатами розрахунків визначені основні тенденції та стратегічні пріоритети розвитку малого бізнесу в Україні.*

***Ключові слова:** малий бізнес, суб'єкти малого підприємництва, структура малого бізнесу за видами економічної діяльності.*

Актуальність. За період, що минув з моменту здобуття Україною державної незалежності, у вітчизняній економіці відбулися докорінні зміни. Становлення ринкової системи господарювання супроводжувалося значними макроекономічними структурними зрушеннями, до яких відносяться і пропорції у розвитку секторів великого, середнього і малого бізнесу. З огляду на сучасну економічну ситуацію в Україні, активізація розвитку сектора малого бізнесу набуває особливої актуальності.

Постановка. Однією з головних передумов прогресивних структурних зрушень в економіці України є розвиток малого бізнесу, який відбувається не сам по собі, а під впливом і у взаємозв'язку із розвитком середнього і великого бізнесу. Отже ідентифікувати закономірності, особливості й сучасні проблеми малого бізнесу неможливо без аналізу макроекономічних між секторних структурних пропорцій.

Мета дослідження полягає у розробці методики аналізу структурних параметрів малого бізнесу та визначенні на її основі структури вітчизняного малого підприємництва та тенденцій у її зрушеннях за видами економічної діяльності, за категоріями суб'єктів малого підприємництва (СМП) та за регіонами.

Результати. Інформаційну базу дослідження сформовано за офіційними даними Держкомстату України по ФО-СПД і по підприємствам – суб'єктам підприємницької діяльності (СПД) за період 2010-2016рр. Оцінка структурних зрушень у секторі вітчиз-

няного малого бізнесу здійснювалася за розробленою в процесі дослідження методикою на основі:

- по-перше, співставлення показників розвитку суб'єктів малого бізнесу (фізичних осіб – суб'єктів підприємницької діяльності (ФО-СПД) та МП) з аналогічними показниками середніх і великих підприємств;

- по-друге, дослідження динаміки показників структури малого бізнесу: за видами економічної діяльності (виробнича сфера, торгівля, послуги); за категоріями суб'єктів малого бізнесу (малі підприємства, мікропідприємства, фізичні особи, суб'єкти малого підприємництва, фізичні особи – суб'єкти мікропідприємництва); за регіонами;

- по-третє, використання для аналізу структурних параметрів малого бізнесу показників: кількості суб'єктів малого бізнесу; кількості зайнятих працівників; обсягів реалізованої та виробленої продукції а також доданої вартості.

Висновки. В цілому результати проведеного дослідження дають підстави для таких висновків.

1. За роки ринкових трансформацій в Україні малий бізнес перетворився в один з ключових секторів економіки, який за часткою зайнятих працівників та внеском у загальні обсяги реалізованої продукції незначно поступається великому і середньому бізнесу.

2. Вітчизняний малий бізнес впродовж останніх років був найдинамічнішим сектором економіки, який демонстрував стабільне зростання кількості суб'єктів, кількості зайнятих працівників та обсягів реалізованої продукції (робіт, послуг). Натомість кількість великих і середніх підприємств та кількість зайнятих на них працівників невпинно зменшуються.

3. Діяльність суб'єктів вітчизняного малого бізнесу зосереджена переважно у сфері торгівлі, тоді як у розвинених країнах пріоритетною сферою діяльності суб'єктів малого бізнесу є насамперед сфера послуг. Значно меншою часткою вони представлені у виробничій сфері й у сфері послуг, на відміну від великих і середніх підприємств.

4. Зрушення у галузевій структурі малого бізнесу за період 2010–2016 рр. характеризує позитивна тенденція до збільшення частки суб'єктів малого бізнесу сфери послуг і виробничої сфери. Разом з тим ця тенденція не супроводжується адекватними змінами у структурі зайнятості у секторі малого бізнесу.

5. Аналіз регіональної структури малого бізнесу свідчить про наявність значних диспропорцій у розвитку малого бізнесу, зок-

рема, про в цілому вищий рівень розвитку малого бізнесу в індустріальних регіонах і, як правило, нижчий в областях, де переважає аграрний сектор. Зрушення у регіональній структурі суб'єктів малого бізнесу за досліджуваний період свідчать про повільну тенденцію до зменшення таких диспропорцій.

6. Позитивна динаміка кількісних показників розвитку вітчизняного малого бізнесу супроводжується погіршенням його якісних параметрів:

- розвиток малого бізнесу відбувається переважно за рахунок мікропідприємств та фізичних осіб – суб'єктів мікропідприємництва, результативність діяльності яких за показником обсягів реалізованої продукції у розрахунку на одного зайнятого працівника є значно нижчою, ніж на малих підприємствах, а в цілому у секторі малого бізнесу – нижчою, ніж на великих і середніх підприємствах;

- у розвитку малих підприємств простежуються елементи стагнації: уповільнюються темпи зростання їх кількості; збільшується питома вага зареєстрованих, але фактично не працюючих малих підприємств; достатньо вагомою залишається частка збиткових; інноваційна активність малих підприємств знаходиться практично на нульовому рівні.

Погіршення якісних параметрів розвитку малого бізнесу свідчить про необхідність зміни пріоритетів державної політики його підтримки. В основу формування нової системи організаційно-економічних механізмів державного регулювання малого бізнесу в Україні має бути покладений селективний підхід з орієнтацією на забезпечення нового рівня якості його розвитку. До ключових напрямків активізації розвитку вітчизняного малого бізнесу в першу чергу слід віднести стимулювання виробничих малих підприємств до взаємодії з середніми і великими підприємствами (виробнича кооперація, франчайзинг, субконтракти), а також створення сприятливих умов для виникнення і розгортання діяльності інноваційних малих підприємств.

Список використаних джерел

1. «Діяльність суб'єктів господарювання» 2016 рік. Статистичний збірник, Державна служба статистики України. – К., 2017. — 640с.

2. «Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва» 2016 рік. Статистичний збірник, Державна служба статистики України. – К., 2017. — 728с.

3. *Дрига С.Г.* Мале підприємництво України: становлення, механізми управління та підтримки. Монографія. – Київ: ТОВ «ДКС центр», 2009. – 362 с.

4. Розвиток малих підприємств(статистичне оцінювання впливу на економічне зростання та конкурентоспроможність країни): монографія / І.Г. Манцуров, С.С. Вацаев та ін.. ДВНЗ КНЕУ. – К.: КНЕУ, 2009. – 181 с.

5. SME STATISTICS FOR THE UK AND REGIONS 2015. Режим доступа <http://www.dti stats.net/smes/sme>.

6. Режим доступа <http://www.bis.gov.uk/analysis/statistics>

Sobol S.M., PhD.,
Head of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named
after Vadym Hetman»
km@kneu.edu.ua

ASSESSMENT OF STRUCTURAL CHANGES IN THE SMALL BUSINESS SECTOR OF UKRAINE

Summary. *The methodology and the estimation of structural parameters of the development of Ukrainian small business in the dynamics for the period 2010–2016 are offered. The results of the calculations identified the main trends and strategic priorities of small business development in Ukraine.*

Key words: *small business, small business entities, small business structure by type of economic activity.*

СЕКЦІЯ 2

SECTION 2

НОВІ АКЦЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

NEW TRENDS IN STRATEGIC AND INNOVATION MANAGEMENT

Abesadze R. B., Dr hab. (economic sciences), Professor,
Director of Paata Gugushvili Institute of Economics of TSU
(Tbilisi, Georgia)

ramazabesadze@yahoo.com

Burduli V. Sh., Dr hab. (economic sciences), Chief Researcher,
Head of Sector and Regional Economy Department of Paata
Gugushvili Institute of Economics of TSU

vakhtangburduli@gmail.com

PROBLEMS OF MANAGEMENT OF THE NATIONAL INNOVATION SYSTEM FORMATION OF GEORGIA

Summary. *The article outlines and substantiates the priority directions for the formation of the national innovation system in the context of a number of its key blocks (the block for ensuring the innovation policy of the state, the innovation production unit, the research sector, technology transfer organizations and other elements of the innovation infrastructure, the system of interaction with the international innovative environment, the block of financing of innovative activity, etc.).*

Key words: *innovative development; block of the national innovation system (NIS); technology transfer; financing of innovative development.*

Introduction. To date, the country's innovative system is very undeveloped and ineffective (although with the coming to power of the new government in 2012, some measures have been taken to improve it, but the reorganization is very slow, for example, only in June 2016, the "Georgian Law on Innovations" was adopted) [1]. Therefore, the task of forming a fully fledged national innovation

system (NIS) is acute before Georgia. However, for its formation, a sufficiently long time is required, large investments are needed. All this predetermines the gradualness of its formation. In these conditions, the state's task is to identify the priority areas for its formation and in the appropriate coordination of the development process of NIS.

Purpose. In this article, we tried to highlight and substantiate the immediate priority directions of the country's NIS development in the context of its constituent blocks.

Results. In the main part of the work, according to the purpose of the study, issues of managing the formation of the country's NIS in the context of its seven most important blocks were discussed.

1. The block providing innovation policy of the state: *a) governmental organizations, defining the innovation policy of the state, ministries, departments, agencies, foundations and other regulatory and funding agencies; b) the strategy and priorities of innovation policy.* In the strategy of innovation policy there must be defined the priorities of country development and designed basic industries with a view to industrial innovation for which basic public resources should be allocated, and the priority should be given to innovative development of traditional industries, the work of the majority of enterprises of which stopped in the early 90s owing to the lack of competitiveness of products manufactured on outdated technology and the lack of knowledge (the cessation of operation of these enterprises was the main cause of present huge imbalance between the volume of exported and imported products). In addition, the strategy must identify priorities for the formation and development of national and regional innovation systems and select priority areas for the development of national innovations in the public sector. An integral part of the strategy should be to develop special programs of innovative development, which is practiced in many countries; *c) the legal and regulatory framework in the field of development and stimulation of innovation, including the provisions governing the relationship between science, business and government.*

2. The block of production of innovations. In all developed countries, most of the innovations are made in the business sector. Currently in Georgia the production of innovations in the business sector is at a negligible level. Large corporations in the industrial sector are few in the country, although there are many in the trade sector (which mainly grow at the expense of exorbitant import and distribution of consumer products in the country), but in the commercial sector, there is no need to produce a large number of new

technologies. Therefore, before talking about the organization of innovation departments in large corporations it is necessary to rebuild hypertrophied sectoral structures of Georgia in the direction, in order that to have more enterprises in actual industries and agriculture. Now it is more important to create small innovative private companies (which mainly have to explore new foreign technologies for their subsequent transfer to the production) and the Technology Transfer Network, to ensure accelerated growth of these import-substituting and export-oriented industries. Although in some sectors, such as the rapidly growing industry of building materials, even now it is possible to create innovation divisions in large companies, which, in particular, will help to ensure the development of production in the country of many modern construction materials, which are now imported).

The priority is the creation of the state (or based on public-private partnership) small innovative enterprises, taking into account the imperatives of innovation strategy of the state (but the latter has not yet been developed).

3. Research sector. Universities and research institutions need to pay more attention to scientific research focused on innovative research.

In most developed countries (with evroatlantic NIS model, now transformed into the NIS, built on a "triple helix model") the core of the NIS, conducting research and development, are actually the universities and some other research centers [2]. Today, the basis of the United States NIS are approximately 150 universities, where main researches in the field of basic science and significant part of applied researches are concentrated. In addition to universities in the United States higher research institutes are engaged in fundamental research activities. Another structure of the US NIS are national laboratories (the largest institutions, developing any direction of applied science [3]). The leading role is played by universities in major European countries like Germany, Great Britain and Italy. However, in France, the vast majority of basic researches carried out in the framework of the National Centre of Scientific Research (CNRS), the analog of Academy of science in the country, there are two more categories of research institutions linked to the State: public research institutions; public industrial and commercial establishments primarily engaged in knowledge-intensive sectors of the national economy [2]. In a small country of Denmark, in addition to the universities an important part of the NIS are sectoral research institutions. Besides, there are GTS-institutes ("approved technological service provider"), extending bridge between the state and private structures. Powerful innovative

infrastructure is also established in Denmark. Nevertheless, much of the innovation activity is reduced to small innovations aimed at improving production process locally [4].

From this experience, it must be concluded that in a small country it is impossible to do without large-scale borrowing from abroad of new technologies. This is even more necessary in Georgia, where, as mentioned above, is required to rectify the hypertrophied industrial structure of the economy. Therefore, in the country at every stage of the promotion of innovation in production, special attention should be paid to the problem of borrowing (import) of innovation (i.e new technologies), in particular, at the research and development stage in the relevant institutions (either University or Research Institute) it is necessary to establish the scientific and research division dedicated to the study of demanded foreign innovative technologies and make recommendations for their promotion to production.

4. Organizations for transfer (transmission) technologies and other elements of the innovation infrastructure. The "Law of Georgia on innovations" observes the following elements of the innovation infrastructure: science technology park; business incubator; business accelerator; transmission center (i. e. a transfer) of technologies; laboratory of industrial innovation; innovation laboratory; innovation center; other innovative infrastructure.

In this area, in our opinion, at first, technology parks the founders of which would outline the range of its member research organizations should be formally set up in several regions, contribute to the establishment and deepening of innovative linkages between research institutions and production and also promote the establishment of the necessary elements of the innovation infrastructure as well.

The main objective of the innovation infrastructure is a transfer (transmission) technology. However, under the transfer is meant a wider range of tasks than it is specified in the said Act for the "Technology Transfer Center". In fact, in the transfer directly or indirectly, other elements of the innovation infrastructure are involved. For example, a business accelerator problem usually is to support the development of technologies (including investment), by innovative start-ups, which can also be considered as a part of the technology transfer process. Therefore, along with business incubators there must be founded first technology transfer centers and business accelerators in several regions of Georgia.

5. The system of cooperation with international innovation environment. Georgia is a small country and therefore can not produce a large number of new production technologies (and in

general such production is currently negligible). Basically, it should be guided by borrowing (import) of production technologies from foreign countries (as well as in large countries there is mass importation of foreign and domestic exports of new technologies). Therefore, domestic technology transfer centers should cooperate with relevant foreign systems, in particular, domestic enterprises to assist in the acquisition of patent licenses, know-how, attract foreign engineering firms for setting of new production technologies purchased abroad and delivery of object "turnkey" and also promote the organization of joint, in particular, venture capital companies.

Another area of international cooperation in innovation is cooperation in the development and production of innovations, in particular at the stage of research and development. The problem of international cooperation in this field has not been yet solved at the appropriate level, but with the EU countries, there are broad prospects for the development of such cooperation on the basis of guidance of the provisions of Chapter 12 of Section VI of the Agreement on Association of Georgia with the EU "Agreement in the field of research, development and demonstration of technologies", where in particular, it said: "The Parties shall promote cooperation in all fields of civil research, development and demonstration (RTD) of technology focused on two-way benefit and in accordance with all levels of the adequate and effective protection of intellectual property" (Article 342). "Cooperation in the field of research, development and demonstration (RTD) of technology encompasses: (a) the sectoral dialogue and the exchange of scientific and technical information; (b) appropriate assistance to appropriate access to each side of the program; (c) increase of research capabilities and participation of Georgian research institutions in the framework of the EU programs; (d) promote joint research projects in all fields of research, development and demonstration (RTD) of technology ..." (Article 343).

6. The block of financing of innovative activity. As noted above both public and private funding of innovative activity in Georgia is very low. Therefore, in order to form and use the NIS in Georgia, you need to dramatically increase both public and private expenditures in this area.

Public funding of innovation activities depends on the capabilities of the state budget expenditures. Due to the low tax base of its replenishment, it is now, as noted, negligible. Therefore, to provide a reasonable size of public funding, it is necessary to improve the tax system by increasing rates of certain taxes. And private capital is not

yet sufficiently organized to allocate sufficient funds for the development of NIS and innovation activity. In private business, most of the available funds are concentrated in the area of commercial capital, which, in view of the large risk because of incompetence, does not seek to place them in the innovative sphere of the industrial sector. Therefore it is necessary to self-restructure the system of business. In order to confirm the correctness of our following proposals in this field, we first give the following quote: "The rapid success of the innovative development of South Korea has become possible thanks to the active borrowing of foreign technology and competent patent policy. An important role in the "economic miracle" of Korea played large **financial-industrial groups** (chaebol), which were the basis for national economic development for many years" [4, p. 14]. "In South Korea, initially modernization was built on **borrowing** foreign technologies, which took place in various forms: contracts "turnkey", licensing, consulting services. The study of foreign experience took place mainly through **the establishment of joint venture companies** with Japanese partners. At the present time, despite the fact that Korea is leading in many high-tech positions in world exports, the country is still largely dependent on imported equipment due to insufficient development of their own core technologies "[4, p. 7, 8].

In Georgia, in order to increase the investment activity of the business, it is necessary, according to the previous example of the South Caucasus, to create a FIG with the inclusion of trading companies (like the US [5] and the same SK [6]), and the bank in the FIG must have sufficient competence to select the appropriate areas for financing the creation of innovative firms in the industrial sector, not only through lending, but also through venture capital investments made both by the bank itself and by other companies that are part of the FIG, possibly and on the terms of public-private partnership with the participation of the Georgian Agency for Innovation and Technology. Venture innovation firms should be created jointly with foreign partners to.

7. Training block. Training of innovative personnel (including innovative managers) can not be carried out haphazardly. It should consist of interconnected stages of increasing knowledge and competence. Along with universities, training experts in the field of fundamental and applied sciences, and institutions directly focused on the acquisition of knowledge in the field of innovation activity (such as innovation center according to the Law of Georgia on innovation), National Engineering schools play a huge role in developed countries [3]. Of great importance for the development of innovative activity is

the training of highly qualified specialists — namely doctors of sciences. In some European countries, such as the Netherlands and Austria, there is an increasing shortage of doctors of scientific and technical professions, or even a lack of competent personnel, which leads to low returns from research and technological development [4, p. 6, 9, 10], and the insufficient development of cooperation between science and business in some countries, such as Germany, encourages them to build in the universities the departments of business, designed to promote broader commercialization of research [4, p. 12].

In our opinion, the doctor of sciences in Georgia must be prepared not only at the university departments (as is the case now), but also in specialized research institutes, where scientific researches of both fundamental and applied nature are mainly held.

8. Block supporting innovation development of agriculture.

Currently, agriculture is very inefficient in Georgia: its productivity is low; the organizational and institutional forms of agricultural production are not regulated, in particular, there is a large number of small non-market households with very low productivity; few specialists, in particular, agronomists, designed to provide advisory assistance to agricultural producers, and there is no regulated system of their consulting service. Therefore, in our opinion, the formation of isolated systems is necessary to promote innovative development of the agricultural sector. It seems appropriate to urgently establish the Agency of innovation development of agriculture under the auspices of the Ministry of Agriculture of Georgia, where consulting and other necessary services will be created as its part based on public-private partnership.

Conclusions. Thus, the country is facing a daunting task of forming a national innovation system. At its formation we should adhere to the principle of gradualism, focusing on the top priorities in the context of each key block of innovation system. In the innovative development strategy the main branches should be scheduled with the prospect of industrial innovation, and particular attention must be paid to the innovative development of traditional industries, the production of which is strongly curled up in the post-communist economic collapse. In terms of innovation production unit it is necessary to encourage large corporations to create innovative industrial units, it is also actually to create small private and innovative enterprises based on public-private partnerships, which in particular, and to a greater extent must master borrowed technology. The country needs to establish an effective network for technology transfer, which in addition to "centers of technology transfer" will involve other

elements of the innovation infrastructure. Domestic technology transfer centers should cooperate with corresponding foreign systems in order to promote domestic enterprises to learn new production technologies purchased abroad. It is necessary to increase both public and private financing of innovation, which is currently at a very low level compared with the financing in developed and emerging countries. In the private sector this problem will be solved by the creation of financial-industrial groups.

References

1. The Law of Georgia on Innovations. 2016 (in the Georgian language). — Electronic resource: <https://matsne.gov.ge/ka/document/download/3322328/0/ge/pdf>
2. Национальные инновационные системы крупных западноевропейских стран (Великобритания, Германия, Франция, Италия). Минск, 2015. — Электронный ресурс: http://knowledge.allbest.ru/economy/2c0a65635b2ac69b4d43b89421316d36_1.html
3. Модели формирования национальных инновационных систем. 13.09.2013. — Электронный ресурс: http://kapital-rus.ru/articles/article/modeli_formirovaniya_nacionalnyh_innovacionnyh_sistem/#
4. Справка о международном опыте инновационного развития. Министерство экономического развития Российской Федерации. Департамент координации, развития и регулирования внешнеэкономической деятельности. — Электронный ресурс: http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depsvod/doc20110407_02
5. *Цветков В. А.* Финансово-промышленные группы в современном мире. Опубликовано в журнале *«Промышленная политика Российской Федерации»*. 6. 2000. Электронный ресурс: <http://www.ipr-ras.ru/articles/tsvet-00.htm>
6. Корейское чудо – уроки для России. 20.03.2008. — Электронный ресурс: <http://www.contrtv.ru/common/2641/>

Arsenijevic Olja, PhD

Associate Professor of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
olja.arsenijevic@fjsp.edu.rs

Lilic Vladana MA.

Lecturer of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
vladana.lilic@fjsp.edu.rs

Maja Dimic, PhD

Docent of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
maja.dimic@fjsp.edu.rs

STRATEGIC ASPECTS OF LEARNING ORGANIZATIONS

***Summary.** Knowledge economy uses knowledge as the highest quality goods, i.e. as the means of production and modus of competitive advantage on a market. Contemporary companies do not have either time or assets to educate new personnel. Employers look for employees on the labour market who are able to accept changes and willing to educate permanently. The aim of this paper is to present characteristics of the main cell of knowledge economy – learning organisation. Moreover, the authors offer possible implementation strategies of the learning organisation elements in contemporary organisations. Finally, elements of organisational learning, through the “dialogue” with contemporary authors, will be presented.*

Keywords: learning organization, organizational learning, leadership in the learning organization

CHARACTERISTICS OF THE LEARNING ORGANIZATION

The concept of learning organization arises from ideas long represented by the leaders of organizational development and dynamics of the system. One of the specific contributions of organizational development is its focus on the humanistic side of the organization. “These disciplines differ from the more prominent management disciplines by being “personal”. Peter Senge describes the way we think, what we sincerely want, and how we act in interaction and learning.”[1]

Different authors define a learning organization and its performance in a variety of ways. Therefore, we consider it very

important to look at several different definitions from the existing literature in this field:

“Learning organizations are those organizations where employees are constantly expanding their capacity to produce results they truly want to achieve, fostering new expansive thinking patterns and the freedom of collective aspiration in which people are constantly learning how to learn together.” [1]

“The learning organization is an organization that is skilled in creating, accepting and transferring knowledge and changing its behavior to reflect new knowledge and culture.” [2]

“Creating an environment in which stimulated behaviors and practices are actively involved in continuous development.” [2]

“The learning organization is the one that easily demonstrates its knowledge by understanding itself in the environment over time and making use of the learning of its members.” (Thurbin, 1994, according to Janicijevic) [2]

“The learning organization attracts professionals and users, and therefore connects, i.e. combines the abilities and effects of “attractive” forces between professional personnel and users.” [3]

According to Jeff Staes, the learning organization dominates the following characteristics: it is intuitive — unconsciously competent, the instinct gained through the use of experience and knowledge is able to determine its role on the market, position it, it is able to grow and to supply itself selflessly and it is chaotic — everyone works and everyone changes, a creative chaos. [4]

ORGANIZATIONAL LEARNING

Organizational learning is a combination of discovering new things and acting with new principles that allow organizations to adapt to change in the environment and thus maintaining or improving their competitiveness. [5] By providing the services and products in which the designers involved themselves, consumers can enable them to survive on the market.

Certain organizations do not have to be burdened with the process of continuous learning and adapting to the market because they operate in stable conditions. In an economy like ours, the transitional one, this applies to public companies that are, in most cases, monopolistic companies regionally positioned. By simply doing business in “a stable conditions” these organizations can survive, and even do business successfully, and at the same time demonstrate a low level of organizational learning. However, the number of organizations that fit into these criteria is small and is getting smaller. Most organizations are complex enough, and they face relatively

insecure market conditions and are forced to learn and to apply new working modes. The survival of organizations that are not able to apply new working methods and adapt to constant learning can be compromised. However, indifference of managers can lead to perception of certain problems, so the expressive way to the learning organization is often a waste of time.

The researchers noted that organizations are involved in two levels of learning. Chris Argyris calls this type of learning a single or double loop. [6] The first level of learning involves “theory of action” and the second level of learning encompass “a double loop” when learning solves the problem in its origin. In other words, the double loop of learning requires continuous review and adjustment of the basic guidelines and goals that shape the way the organization works. The basic question in the organization is whether the managers themselves are ready to learn or not. Also, the degree of readiness must be measurable for the environment, otherwise there is no effect. Stephen Covey, an expert in the field of leadership, cites a similar note of learning levels, using different metaphors. [7]. He says that one level of learning, which fits well with the management, could be compared with climbing ladders, but a higher level of learning, the one that demands leadership, involves the following question: Do the lads interfere with the right wall or not? It should be said that faculties are also learning organizations which propel the labor market that do not propel the labor market. In such conditions, the question of ownership of references of workers at faculties is raised, on the basis of which faculties are accredited, and it is clear that professors are not stimulated due to references, but they are paid according to the number of hours held.

Covey identified this degree of change as a need to build leadership in organizations, not just well-organized management. Management theory is suitable for managing single-loop learning, while leadership is needed in order to successfully implement the transformation of a single into a double learning loop. John Huey concluded that in the type of organizations that are emerging today, corporate leaders “will face two tasks: first, to develop and articulate exactly what the company is trying to accomplish, and secondly, to create an environment in which employees can understand what needs to be done and how to get the job done.” [8] Using this statement, Huey states the most important thought of this topic — The leader must successfully set up the guidelines for discovering the actions that the learning organizations demand. In the organizations interested in the learning process, there is not only the possibility of already

needing leadership in the entire organization. In other words, leadership is the influence of others that strives towards the goal, and not necessarily the function of a specific job. It is often spoke about leaders in leadership positions, and the existence of parallels that can be applied throughout the organization. However, there is a segment of leadership that is underutilized and which is often emphasized: a charisma. The definition of “charisma” according to the vocabulary is as follows: “A quality or power attributed to people who have demonstrated extraordinary leadership ability, as well as ensuring the commitment of a large number of people.” This definition indicates two things about “charisma”. First, it is a “rare” and “exceptional” phenomenon. Secondly, although we are not sure what the “quality or power” actually imply, a large number of people are ready to dedicate themselves to their work for the sake of mutual benefit. Danah Zohar, in her “booklet” entitled “Wealth for a Sustainable Future” says that big leaders usually serve great goals, they want to invest their life and work into something, want to make some change in their lives. Such people are attracted by politics, medicine, research, education. They can rarely be found at the top of large corporations. Many of those who have been at such positions are abandoning these places and leaving to work in non-profit organizations. [9] This critical disadvantage of the big leaders is bad for the job, concludes Danah Zohar. Without desire to argue, the category of small and great leaders is obviously introduced, and we prefer small leaders, because the big ones are lost for the job, as the text claims.

Although we agree that charisma is real and powerful, none of the two insights gained from this definition suggest that charisma is useful to the basis of leadership. Bearing in mind the broad need for leadership in the process of transformation of our organizations, we cannot afford to have the whole process dependent on something that is extremely rare and exceptional. Nor can we hope that charisma briefly defined as “quality or power” can be taught. Instead of focusing on charisma as the key to leadership, a phenomenon that is inherently difficult to define, it is important to focus on the elements of leadership that are simpler to apply. We think that leadership is not a secret art that can be overcome by only a few selected ones. Leadership is a managerial discipline that can be learned. Simply put, the leader is a good manager with a high EQ. Such a leadership perspective focuses on concrete actions that can be taught, unlike the personality traits that cannot. Charisma is not enough for the effect of changing big systems. Charismatic leaders must instrumentalize leadership through detailed roles, competencies, structures, and

rewards. As the most important, we highlight: (1) the fact that management implies a wide range of activities that are instrumental and contribute to making changes, (2) leadership that can be found across the organization.

ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL LEARNING

In the previous section, we introduced two approaches for the strategy implementation. We explained that organizational learning is more than an adequate strategic programming when it is not possible to accurately predict what will work before applying different options. In such situations, the strategy formulation becomes intertwined with the implementation of the strategy, and the result is formed by two factors: innovation and operation. Innovation is an intellectual part of learning — an abstract mental and conceptual process by which we can act on our mind, thoughts and opinions, management, products and processes. The action is the effective side of learning, that is, the process when we apply knowledge as a result of the something new — innovation. Of the two factors mentioned above, innovation is closer to strategy formulation, while action is more like the implementation of the strategy. As we emphasized, both innovation/formulation and action/implementation are essential for organizational learning.

INNOVATION

What organizations should try in order to innovate in the field of the learning process? In fact, we are not talking about discovering new bases and principles. We are talking about eternal principles, such as the principles of the “basis for compromise” shown in the table below this paragraph. People have been organizing, leading and managing centuries ago, and it is really rare that a completely new principle of management or organization is being discovered today. This does not mean that the science of management has not progressed over the past few decades. The essence is that the basic issues in this field exist for a long time and there will be an even longer period of time, and the search for fundamental new ideas is not the most useful focus for applying organizational learning. A better focus is to consider how these basic issues can be addressed to specific organizations. Understanding the questions of “what is useful” sounds simply unusable. In practice, this is actually a very complex and challenging process. The challenge is a discovery that involves developing an understanding of the simple connections between inputs and outputs. Input management (e.g., program management, activities and efforts without focusing on results) and results-based management (e.g. management emphasizes the effectiveness of the results with the

resources taken into account). The type of discovery we are focusing on is the answer to disadvantages that require only input and output factors, but not the simple connection between these two factors. In other words, understanding means that the cause X is associated with the outcome of Y.

Looking for the relationship between causes and effects may sound as if it has more to do with a scientific method than with strategic management; however, significant parallels between these two factors are visible. When it comes to part of the organizational learning of “innovation”, it is difficult to find more suitable models than experimental models, which have emerged as the most effective way of making scientific progress, the scientific method, shown in the diagram below. It is clear that each process, even this one, starts with the theory. It is certain that the above conclusion can entail confusion and open the space for this attitude, starting from the practicality postulate, that there is little room for theory in something practical, such as an organization that tries to discover what it actually is and where it is moving. However, experienced management theorists believe that theories can be both helpful and practical for leaders who are trying to implement organizational changes. For example, Peter Drucker argued that each business is managed on the basis of a theory that reflects assumptions about factors such as environment, mission, and competencies needed to fulfill their mission. Senge refers to such decisions and behaviors as the process of forming the assumptions of the mental model. Regardless of the term used, the point is that adapting of the theory or mental business model can have a huge potential for reorienting the organization’s thinking and its future prospects.

Considering the nature of innovation paradigm, we can discover completely new ways of thinking about basic concepts, as well as competition, management and organization. But even for great innovation, the most effective process of acquiring new knowledge is still very similar to basic methods of scientific theory, hypothesis, experimentation, results, and conclusions. This is a process that provides information on how pragmatic organizations need to change its actions. Companies usually do not have enough funding to be good at everything. Each positioning strategy requires a different organizational culture and management system. Mike Tracy and Fred Wiersema [10] proposed a spiral system: from a leading company in products, through a company that perfectly operates to a company that is close to customers.

However, it is really difficult to be the best in all three areas, even in two. Three value disciplines require different systems and

management positions that are often in conflict. Companies that perfectly do business can hardly be the first by product. The regular introduction of the new product interrupts the unobstructed functioning of the system. Each value discipline requires systems, processes, organization and management culture. This is where the leaders steps in.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN BUILDING LEARNING ORGANIZATIONS

Learning organizations look and behave fundamentally differently from other organizations. The characteristics of the learning organization do not develop by chance. They are the result of leadership that (1) aggressively starts in the desire to build an organization that is capable of learning, and (2) actively works to make this happen.

DEVELOPING THE VISION OF THE FUTURE

Leaders like to play the visions of the organizations they work for. Many visions are more grandiose statements made on the basis of abstract thoughts, then an applicable reality. Regardless of the term used, the point is that a vision or prediction must be of practical importance in order for a vision to be of real applicable value. This should help direct actions across the organization. A selection of options for developing a vision is described as a series of five steps: 1. Saying: "Here is our vision! Be excited as much as we do, or consider the opportunity to work elsewhere". 2. Sale: "We think this is the best answer. Have we attracted you as a buyer?" 3. Survey: "What excites you about this vision? What do you think, what is not working according to you?" 4. Consulting: "What is your recommendation for the motto of our vision?" 5. Co-creation: This approach seeks to include a creative contribution as many people as possible. "Let's identify the organizational future that we all together can strive excitedly."

Each of these approaches has its advantages and disadvantages. Individual organizations should use different approaches to generate employees' commitment into different instances.

Experimentation by definition is the process of trial and error. Not every innovation is always applicable and does not bring profit. In retail, only 20 percentages of product innovations persist on the market, and in industrial innovations, this percentage goes up to 70. The answer is simple, in the second case the direct users are involved in innovation. A man tries to do something in a certain way, and if he receives the wrong result, he repeats the operation after removing the error that had previously resulted in a negative result. However, it is

rarely happened that someone take the responsibility of error risk, if the error is enormous. However, without trial and error methods it would not be possible for different organizations to develop and progress in their biggest challenges. Let's take TQM as an example. One of the most important principles of TQM is the no defect concept, the perfect, errorless business. The irony is that an organization is not able to establish this situation in search of business without error and production without defects without a huge conducted research that requires many questions, many attempts and many mistakes. Therefore, the only way that one organization becomes perfect is to make a lot of mistakes before that. So, leaders are looking for performance errors by their employees and they should support experimenting with innovations and forgive mistakes because these mistakes are the source of finding a more efficient way of doing business. If the experiment results in major changes across the organization, top management should support these changes. Research has shown that organizations are capable of placing major internal changes that often result from a number of minor changes, which do not require much experimentation, but still just enough to test and verify the results.

References

1. *Senge P.*, The Fift Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization, Cournency Doubleday, New York. (2006).
2. *Janićijević., N.*, Organizacionakultura – kolektivni um preduzeća, Ekonomskifakultet, Beograd, (2013).
3. *Sveiby K., E.*, A knowledge – based theory of the firm to guide in strategy formulation,. <http://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/A%20Knowledge%20Base%20Theory%20of%20the%20Firm%20to%20develop%20a%20strategy.pdf>
4. *Stes., Dž.*, My organsation is a jungle, LanooCampus, (2006).
5. *Cangelosi, V. E., Dill, W. R.* Organizational Learning: Observations Toward a Theory, Administrative Science Quarterly, 10 (1965).
6. *Argyris, C.*, Double Loop Learning in Organizations, Harvard Business Review (September – October 1977), 115–125.
7. *Covey, S.*, Principle Centered Leadership, FirePress, New York, (1992).
8. *Walton, S, Huey, J*, Made In America: My Story, Bantam Books, (1990).
9. *Zohar D., Marshal I.*, SQ — Spiritual capital, Berrett-Koehler Publishers, (2004).
10. *Tracey, M., Wirsema, F.* The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, Basic Books, Paperback (1995).

I.Gagnidze, PhD,
Associate Professor of Faculty of Economics and
Business Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
ineza.gagnidze@tsu.ge

THE ENTREPRENEURIAL UNIVERSITY – PROBLEMS AND EXPERIENCES

Summary: *The information and communication technology revolution and the turbulence of the economy arises new demands on higher education systems across the world. The model of the entrepreneurial university is the most successful to date. Their functionality is linked to problems and success. This paper focuses on the experiences of the 15 countries.*

Keywords: *Entrepreneurial University, Academic Entrepreneurship, Spin-offs.*

Introduction. Universities have gone through several stages of development to reach their present state, with their roles and missions changing. In the late twentieth century, the term “Entrepreneurial University” appeared in the academic literature to describe universities that have improved various mechanisms by developing their local economy and increasing their incomes. For greater clarity, we will present an analysis of the experiences of the 15 countries.

Purpose. Study of the problems and experiences of the entrepreneurial universities on the example of different countries.

Results. The education system faces unprecedented challenges due to rapid economic development and the digital era. The studies are particularly diverse by its content, which includes the analysis of experiences of various countries.

After studying entrepreneurial orientation of *US universities* O’Shea et al., [1] derive eight hypotheses that link attributes of resources and capabilities, institutional, financial, commercial and human capital, to university spin-off outcomes.

OECD [2] studied the best practices of entrepreneurial universities in different countries and as indicated in the research universities in *Eastern Germany* have developed criteria for business activities of entrepreneurial university, namely: “(i) their strategy in supporting entrepreneurship, (ii) their pool of financial and human resources, (iii) the support structures they have established, (iv) their current approaches in entrepreneurship education and start-up support, and (v)

their evaluation practices”. The same study describes one of the most successful entrepreneurial universities in *France*, EM Lyon Business School. As analysts point to the success here, “activities include education and teaching (seminars, Master’s degree courses and extra-curricular activities), entrepreneurship research and entrepreneurship educational research, and start-up support through provision of infrastructure (business incubator), support programs, and access to networks”.

Muscio and Pozzali [3] have given analysis “based on original data from interviews with 197 university departments in *Italy*. The econometric analysis provided further evidence that cognitive distance has a strong negative influence on the frequency of interactions between universities and firms”. Dominici and Levanti [4] demonstrate that academic incubators play a key role in firm viability.

According to the research conducted at the universities in *Austria*, Sperrer et al., [5] noted that the entrepreneurial university represents the next step of development in higher education and to get the best results students motivation has been highlighted.

Jacob et al., argue that in *Sweden* “the difficulties in creating the entrepreneurial university: transparency; organization of the infrastructure for entrepreneurship; integration and the commercialization of the research” [6].

Wright and Fu [7] analysed the trends in spin-outs from universities in *the UK* and argue that it is important to develop a more comprehensive ecosystem for academic entrepreneurship that includes a wider range of actors and mechanisms.

Bak [8] presents various aspects of Academic Entrepreneurship and its application in *Poland*. As a result of research, the author concludes TTOs final results directly linked to the age of TTOs and the experience of its staff.

Two *Spanish* entrepreneurial universities were surveyed and noted that “implementation of entrepreneurial methodologies and courses, the support for technology transfer and the development of appropriate reward systems have been some of the most successful actions adopted by the universities” [9].

After discussing the problems of knowledge triangle in *Estonia*, Kirch [10] considers the modernization of higher education institutions as a key element in enhancing the competitiveness of Estonian economy.

“A sample of 1,401 researchers from *Portuguese* universities showed that when the institutional strategy is to increase patenting and spin-off activities, the university should begin investing in

creating a networking environment capable of reinforcing the researchers' Social Capital" [11].

After studying the two *Hong Kong* entrepreneurial universities Sharif and Baak (2008) concluded that "Universities should better manage TTOs, and the government, through better understanding of the capacity of TTOs to create spin-offs, should develop policy measures that facilitate the process" [12].

Mudde et al., [13] explore university entrepreneurial transformation in *Indonesia* with a case of Bogor Agricultural University and emphasized that the development of entrepreneurial activity, learning and teaching processes need more attention.

Studying Incubators of nine *Brazilian* Universities Stal et al., [14] argue that "there are few efforts to attract the academic audience, which leads to underutilization of this important channel for the transfer of research results".

Lazzeretti and Tavoletti [15] through a case study regarding the *Dutch* University of Twente, argue that, "a strong entrepreneurial vision and the adoption of a different concept of knowledge may be the key for other small and peripheral European universities, in order to reach both local economic relevance and international excellence."

In Georgia, reforms have been launched to unify science and education in one university space. We dedicated some works to the effective functioning of the entrepreneurial universities [16;17;18]. In general, Georgian authors write about the necessity of reforms in various areas of the education system, namely: Gogorishvili [19;20], Lekashvili [21;22], Papachashvili [23;24], Sepashvili [25;26], Tsetskhladze [27] and Tsetskhladze [28].

Conclusions. Thus, the formation of an entrepreneurial university is very important for the innovative development of the economy. It directly influences the indices that determine the innovative development of the economy.

References

1. O'Shea, R.P., Allen T.J., Chevalier, A. & Roche F. Entrepreneurial orientation, technology transfer and spinoff performance of U.S. universities, Research Policy, Vol. 34 No.7, (2005), pp. 994–1009.
2. OECD. Universities, Innovation and Entrepreneurship criteria and examples of good practice. (2009), <https://www.oecd.org/cfe/leed/43201452.pdf> (Accessed 13 November 2017).
3. Muscio, A. & Pozzali, A. The effects of cognitive distance in university-industry collaborations: some evidence from Italian universities, J Technol

Transf Vol. 38, No. 4, (2013) pp. 486–508. DOI 10.1007/s10961-012-9262-y
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-012-9262-y>

4. *Dominici, G. & Levanti, G.* The incubation process for the creation of viable firms: the case of ARCA Consortium, *Int. J. Markets and Business Systems*, Vol.1, No. 1, (2015), pp.4–27.

5. *Sperrer, M., Muller, Ch., and Soos, J.* The Concept of the Entrepreneurial University Applied to Universities of Technology in Austria: Already Reality or a Vision of the Future? *Technology Innovation Management Review*, Vol.6 No.10, (2016) pp.37-44.

6. *Jacob, M., Lundqvist, M. & Hellsmark, H.* Entrepreneurial transformations in the Swedish University system: the case of Chalmers University of Technology, *Research Policy* 32, (2003), pp.1555–1568.

7. *Wright, M. & Fu, K.* University Spin-outs: What do we know and what are the policy implications? Evidence from the UK, *Journal of Innovation Management*, Vol.3 No.4, (2015) pp. 5-15.

8. *Bak K.* Academic Entrepreneurship – conceptual framework and example from Poland, *Forum Scientiae Oeconomia* Vol. 4 No. 3, (2016) pp. 105-114.

9. *Guerrero-Cano M., Linan F., Toledano N. & Urbano D.* Entrepreneurial Universities and Regional Development: A Spanish Case Study, Editor: Nolin T.P. In: *Handbook of Regional Economics*, Chapter 24, (2009), pp. 589-606, Nova Science Publishers, Inc.

10. *Kirch, A.* Process of the Implementation of Knowledge Triangle in Estonia, *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, Vol. 21 No. 3, (2010), pp. 274-282 <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/viewFile/11691/6360> (accessed 7 January, 2018).

11. *Moutinho, R., Au-Yong-Oliveira, M., Coelho, A. & Manso, J. P.* Determinants of knowledge-based entrepreneurship: an exploratory approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), (2016), pp. 171-197.

12. *Sharif N. & Baak E.* Mobilizing technology transfer from university to industry The experience of Hong Kong universities, *Journal of Technology Management in China*, Vol. 3 No. 1, (2008), pp.47-65.

13. *Mudde, H. L.M., Widhiani, A.P. & Fauzi A.M.* Entrepreneurial University Transformation in Indonesia: A Comprehensive Assessment of IPB, *GSTF Journal on Business Review (GBR)*, Vol.5 No.1, (2017), pp. 46-61.

14. *Stal E., Andreassi T. & Fugino A.* The Role of University Incubators in Stimulating Academic Entrepreneurship. *Revista de Administração e Inovação*, ISSN: 1809-2039, Vol. 13, No.2, (2016), pp.27-47.

15. *Lazzeretti, L. & Tavoletti, E.* (2005), Higher Education Excellence and Local Economic Development: The Case of the Entrepreneurial University of Twente, *European Planning Studies*, Vol. 13, No. 3, April 2005, ISSN 0965-4313 print=ISSN 1469-5944 online=05=030475–19 # 2005 Taylor & Francis Group Ltd.

16. *Gagnidze, I.* The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach), *Kybernetes*. Vol. 47, No. 2, (2018), pp. 409-424. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114> (Accessed 16 February, 2018).

17. *Gagnidze, I.* Cluster as a tool for the challenges of development“, *Strategica International Academic Conference, Third Edition'Local versus Global'*, Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015), pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 17 February 2018)

18. *Gagnidze, I.* Entrepreneurial University: Subsystem Determining the Success of Clusters, *Book of Abstracts, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, “Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice”*, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, August, 24–26, (2016) pp. 179–182. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 16 February, 2018).

19. *Gogorishvili, I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence'. *Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016, Berlin-Tallin.* ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_kroonika.pdf (Accessed 30 November 2017).

20. *Gogorishvili, I.* Expansion of Social Responsibility in the Business Process Engineering. *Business Systems Laboratory 3RD International Symposium. Advances in Business Management. Towards Systemic Approach.* January 21-23, 2015. University For Foreigners of Perugia. ISBN: 9788890824227, <http://bslab-symposium.net/Perugia.2015/Online-Proceedings-Book-Abstracts-BSLAB-2015.pdf> (Accessed 16 February, 2018).

21. *Lekashvili, E.* Entrepreneurial Way of Thinking and Its Development Challenges in Georgia. *Journal L'Association 1901 'SEPIKE', Ed., 8, Poitiers (France), Frankfurt (Germany), Los Angeles (U.S.),* (2015), pp. 121-126. ISSN 2196-9531. ISSN 2372-7438. http://docs.wixstatic.com/ugd/b199e2_004a4752ab114d47b94800998f727abb.pdf (Accessed 30 November 2017).

22. *Lekashvili, E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia's Economy, *Global Journal of Management and Business Research : B, Economics & Commerce*, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, (2017), pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 9 February, 2018).

23. *Papachashvili, N.* Global Trade Order: The lessons from Doha Round, *Book of Abstract, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, “Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice”*, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016). pp.84-86.

http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 20 February 2018).

24. *Papachashvili N.* Developments in Model-Based Trade Policy Analysis. MODEL-BASED GOVERNANCE FOR SMART ORGANIZATIONAL FUTURE. BSLab-SYDIC International Workshop — Roma, 2017. Rome, Italy, (2017), pp. 93-97. <http://bslab-symposium.net/BSLab-Sydic-2017/Book-Abstracts-BSLab-Sydic-2017-final.pdf> (Accessed 20 February 2018).

25. *Sepashvili, E.* Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol. 5, No.3 (2017), pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 30 November 2017).

26. *Sepashvili, E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016), pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

27. *Tsetskhladze, M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7 (2016). <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf> (Accessed 16 February, 2018).

28. *Tsetskhladze, L.* Innovation – determining factor of business competitiveness, The Journal Innovative Economy and Management, No. 1 (2016), pp. 82–86.

Гречан П.Ю.

аспірант,

Національний транспортний університет

Grechan.pavlo@gmail.com

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВАМИ АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ

Анотація: Визначено особливості формування конкурентних переваг підприємствами автомобільного транспорту. Виділено уніфіковану і спеціалізовану групу принципів, що забезпечують конкурентні

переваги та розглянуто їх дію на підприємствах автомобільного транспорту.

Ключові слова: *автомобільний транспорт, конкурентні переваги, принципи забезпечення конкурентних переваг.*

В сучасних умовах активізації конкуренції на ринку транспортних послуг, коли удосконалення чинного законодавства спрямовується на забезпечення умов для демонополізації національної економіки, внаслідок чого спрощується вхід на ринок нових суб'єктів господарювання, незалежна конкурентна поведінка автотранспортних підприємств, за якої не враховується поведінка конкурентів, не дозволить досягати конкурентних переваг і утримувати конкурентоспроможність на необхідному рівні. Специфічність забезпечення конкурентоспроможності підприємств автомобільного транспорту на ринку перевезень викликана взаємозалежністю ефективності економічної діяльності власників автомобільного транспорту, вантажовласників, суб'єктів господарювання інших видів транспорту (залізниці, авіатранспорту, тощо). Це обумовлює й формування відповідної конкурентної поведінки як способу забезпечення конкурентних переваг автотранспортними підприємствами, що базується на принципах, обґрунтованих з урахуванням вимог сучасного етапу економічного розвитку.

Під терміном „принципи” (від латинського *principium* – основа, початок) розуміють основні, вихідні положення теорії, основні правила діяльності [1, с. 76]. За визначенням С.В. Мочерного, принцип – це вихідне положення і основа теорії, і водночас ключовий результат наукового дослідження, внаслідок чого в ньому відбиваються базисні закономірності розвитку певної матеріальної системи, об'єднується певне коло законів, понять і категорій, а також він виконує евристичну функцію щодо пізнання нових явищ і процесів, виступає найважливішим законом розгортання теорії у логічну завершену наукову систему [2, с. 68].

Тому, принципи забезпечення конкурентних переваг автотранспортними підприємствами на ринку транспортних послуг – це правила, визначальні положення, домінанти, базові вимоги, яким має задовольняти система управління транспортним процесом з метою досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

Обґрунтування принципів, які доцільно визначити як підґрунття у забезпеченні конкурентних переваг автотранспортних підприємств, необхідно здійснювати, виходячи з організаційно-економічних умов підвищення конкурентоспроможності та типів

конкурентної поведінки, які мають застосовуватися з боку підприємств галузі як об'єктивно необхідні на даному етапі економічного розвитку.

Враховуючи особливості умов підвищення конкурентоспроможності автотранспортних підприємств (забезпечення розвитку транспортної інфраструктури, державне регулювання ціноутворення на послуги автомобільного транспорту, застосування публічно-приватного підходу до взаємодії з суб'єктами ринку транспортних послуг) та можливі типи конкурентної поведінки (корпоративна, адаптивна, випереджаюча, агресивна) пропонуються такі дві групи принципів забезпечення конкурентних переваг на ринку автотранспортних послуг – уніфіковані і спеціалізовані.

Уніфіковані принципи є загальними, на них базується забезпечення конкурентних переваг всіх суб'єктів господарювання на будь яких ринках, і обумовлюються вони вимогами ринкового середовища щодо ефективного функціонування як окремого підприємства, так і всієї економічної системи. Ці принципи ґрунтуються на необхідності використання позитивних тенденцій в дії законів ринкової економіки, а їх застосування створює базис для реалізації можливостей автотранспортних підприємств щодо забезпечення конкурентних переваг на ринку [3].

До уніфікованих принципів забезпечення конкурентних переваг автотранспортних підприємств належать принципи: системності, цілісності, ефективності, історизму, науковості, ресурсного забезпечення, інноваційності, правового забезпечення, інформованості, розвитку, прогностичності..

Принцип системності полягає в тому, що на ринку транспортних послуг підприємства автотранспорту розглядаються як частина єдиного цілого комплексу, до складу якого відносяться транспортна інфраструктура, інші види транспорту, вантажовласники. Не зважаючи на те, що між собою вони конкурують за кращі умови виробництва та привласнення найбільших доходів, вони також змушені й співробітничати, по деяких аспектах економічної діяльності узгоджувати свої дії з метою забезпечення виживання в ринковому середовищі. Отже, принцип системності передбачає наявність причинно-наслідкових, структурно-функціональних, прямих і зворотних зв'язків, які обумовлюють складні процеси розвитку конкурентного середовища, зародження та протікання багатьох процесів та явищ на досліджуваному ринку. Щодо взаємовідносин між автотранспортними підприємствами та іншими видами транспорту (наприклад, залізницею), то принцип систем-

ності реалізується завдяки об'єктивному розподілу вантажопотоків між залізничним та автомобільним видами транспорту через комерційну невідність окремих видів вантажних перевезень для залізниць або для автотранспортних підприємств.

Принцип цілісності реалізується через зв'язки між елементами, які в таких системах забезпечуються інформацією. Визначальним при цьому є системоутворюючі зв'язки.

Принцип ефективності виходить з того, що система суб'єктів ринку транспортних послуг спрямована на досягнення поставленої мети в процесі їх взаємодії на основі вирішення певних завдань з мінімальними витратами необхідних ресурсів. Так, в процесі взаємодії національних автотранспортних підприємств з іншими суб'єктами господарювання вони витрачаючи різні ресурси, мають забезпечити конкурентні переваги з метою підтримки своєї конкурентоспроможності на необхідному рівні. При цьому, додатковий ефект, отриманий в результаті забезпечення конкурентних переваг, повинен бути не менше за обсяг витрачених ресурсів, а рівень конкурентоспроможності – не нижче попереднього її рівня.

Принцип історизму – загальний принцип діалектики, який ґрунтується на аналізі передумов забезпечення конкурентних переваг автотранспортного підприємства на ринку, основних етапів розвитку теорії конкурентоспроможності транспорту, закономірностей, протиріч, що являються рушійною силою розвитку, кількісно-якісних і сутнісних перетворень, що відображають процеси забезпечення конкурентних переваг. Таким чином, принцип історизму передбачає виявлення тенденцій у забезпеченні конкурентних переваг на підставі об'єктивних економічних законів і закономірностей та подальшу розробку відповідних заходів щодо досягнення поставлених завдань.

Принцип науковості у забезпеченні конкурентних переваг автотранспортних підприємств використовує дію об'єктивних законів ринкової економіки і реалізується через сприяння подальшому розвитку конкурентного середовища, внаслідок чого відбувається подальше удосконалення відносин економічної власності відповідно до рівня і характеру продуктивних сил в транспортній галузі і забезпечується адаптація автотранспорту до змін кон'юнктури досліджуваного ринку.

Принцип ресурсного забезпечення є важливим для автотранспортних підприємств країни, оскільки через недосконале державне регулювання ціноутворення встановлюються державні регульовані ціни не лише на послуги інфраструктури як суб'єкта

природної монополії, а й на послуги потенційно конкурентних секторів автомобільного транспорту, що унеможлиблює отримання необхідних для забезпечення відтворювальних процесів доходів за рахунок гнучкого реагування на зміну співвідношення між попитом та пропозицією на даному ринку.

Розвиток ринкової економіки супроводжується загостренням конкуренції на конкурентних та потенційно конкурентних ринках, що обумовлює зростання попиту на інновації – нові підходи до конструювання, виробництва, збуту товарів, завдяки чому суб'єкти господарювання здобувають переваги над конкурентами [4, с. 656]. Залежно від сфери застосування нових підходів та ідей розрізняють продуктові, технологічні, ринкові та організаційні інновації. Продуктові інновації пов'язані з створенням нових товарів або послуг, які орієнтуються на попит, що формується. Технологічні інновації полягають у вдосконаленні методів виробництва існуючих товарів (послуг) з метою підвищення якості та зменшення витрат на виготовлення, що забезпечує здобуття господарюючим суб'єктом конкурентних переваг на відповідних ринках. Ринкові інновації являють собою нові методи діяльності суб'єкта господарювання на ринку. Організаційні інновації реалізуються завдяки вдосконаленню організаційних структур управління підприємством, що забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища і надає можливість здобувати переваги над конкурентами. Виходячи із зазначеного, принцип інноваційності у забезпеченні конкурентних переваг автотранспортними підприємствами на ринку транспортних послуг полягає у постійному дослідженні конкурентного середовища та розробці і застосуванні інноваційних стратегій як способів досягнення поставлених цілей.

Принцип правового забезпечення обумовлюється необхідністю створення нормативно-правової бази, адекватної умовам розвитку ринкової економіки. Це означає, що нормативно-правове забезпечення функціонування підприємств автотранспорту має бути спрямовано на демонополізацію потенційно конкурентних секторів транспорту.

Принцип інформованості передбачає, що інформація про переваги автомобільного транспорту над конкурентами має бути доступною для всіх суб'єктів ринку. Це надасть можливість транспортній клієнтурі приймати зважені рішення при виборі партнерів по бізнесу, що підвищує ймовірність надання переваг самець ому виду транспорту.

В умовах ринкової економіки принцип розвитку у забезпеченні конкурентних переваг автотранспортних підприємств на ринку

транспортних послуг є важливим, оскільки спирається на незворотні, закономірні кількісно-якісні зміни, які мають відбуватися у внутрішньому середовищі галузі завдяки оптимізації економічної діяльності як альтернатива посиленню конкуренції та іншим змінам зовнішнього середовища.

Принцип прогностичності (від слова «прогностика» – наука для передбачення майбутнього) у забезпеченні переваг автотранспорту над конкурентами означає передбачення кон'юнктури ринку транспортних послуг й перспектив його розвитку та формування адекватних конкурентних переваг.

Специфічні принципи забезпечення конкурентних переваг підприємств автомобільного транспорту враховують організаційно-економічні умови підвищення їх конкурентоспроможності на ринку і є основою для більш повного використання власного потенціалу у конкурентній боротьбі. В ринкових умовах господарювання ці принципи мають забезпечувати свідоме й планомірне використання позитивних тенденцій в дії об'єктивних економічних законів, що справляють найсуттєвіший вплив на ефективність економічної діяльності і конкурентоспроможність галузі. Тому, до специфічних принципів забезпечення конкурентних переваг автотранспортних підприємств доцільно віднести: паритетність, синергізм, гармонізація економічних інтересів, адаптивність, оновлення матеріально-технічної бази, ситуативність [5].

Принцип паритетності (від латинського *paritas* – рівність) у забезпеченні конкурентних переваг ґрунтується на засадах публічно-приватного партнерства автотранспортних підприємств з іншими суб'єктами ринку як важливої умови підвищення конкурентоспроможності автомобільного транспорту.

Принцип синергізму (від грецького *sinergos* – той, що діє разом) у забезпеченні переваг автотранспорту над конкурентами на ринку транспортних послуг обумовлюється можливістю досягнення так званого системного ефекту – емерджентності, яка досягається завдяки підвищеній результативності спільної дії суб'єктів аналізованого ринку.

Принцип гармонізації економічних інтересів суб'єктів ринку транспортних послуг при забезпеченні конкурентних переваг автотранспорту на ньому обумовлюється наявністю прямих та зворотних зв'язків між суб'єктами ринку та взаємовпливом і взаємозалежністю ефективності їх економічної діяльності. Реалізація даного принципу має ґрунтуватися на тому, що будь яка конкурентна перевага автотранспорту має сприяти нарощуванню обсягів виробництва на підприємствах вантажоутворюючих галузей,

підвищенню інвестиційної привабливості перевізників з метою активного залучення інвестицій у рухомий склад та інфраструктуру автомобільного транспорту.

Щодо принципу адаптивності, то при формуванні конкурентних переваг необхідно враховувати рівень розвитку продуктивних сил та виробничих відносин (відносин економічної власності). Це дозволить максимально ефективно використати досягнення науково-технічного прогресу і забезпечити більш тривалий життєвий цикл конкурентній перевазі.

Принцип оновлення матеріально-технічної бази є на сьогодні ключовим не тільки для забезпечення конкурентних переваг автотранспорту на ринку транспортних послуг, а й для забезпечення функціонування на необхідному рівні всієї транспортної інфраструктури національної економіки. Цей принцип обумовлюється тим, що знос основних засобів транспортної галузі перевищує поріг економічної безпеки та створює реальну загрозу для ефективного її функціонування.

Принцип ситуативності у забезпеченні конкурентних переваг підприємств автомобільного транспорту пов'язаний з змінами, що постійно відбуваються у конкурентному середовищі. Врахування цих змін вимагає формування конкурентних переваг з різними життєвими циклами.

Обґрунтовані уніфіковані і специфічні принципи є основою для забезпечення переваг автотранспортних підприємств над конкурентами на ринку транспортних послуг, а їх реалізація вимагає проведення подальших досліджень щодо наукових підходів до управління конкурентоспроможністю автомобільного транспорту на сучасному етапі економічного розвитку.

Список використаних джерел

1. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [відп. ред. С.В. Мочерний]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.3. – 952 с.
2. Мочерний С.В. Методологія економічного дослідження / С.В. Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
3. Чорний В.В. Принципи забезпечення конкурентних переваг залізниць України на ринку вантажних перевезень / В.В. Чорний // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 9 (136). – С. 123–127.
4. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [відп. ред. С.В. Мочерний]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2000. – Т.1. – 864 с.
5. Чорний В.В. Методологія забезпечення конкурентних переваг залізничного транспорту на ринку вантажних перевезень / В.В. Чорний //

Materiály VIII mezinárodní vědecko-praktická konference «Aktuální vymoženosti vědi – 2012» 2012. – Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o. – С. 29–30.

Grechan P. Y., PhD student
National transport university
Grechan.pavlo@gmail.com

PRINCIPLES OF PROVISION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Summary: *The peculiarities of the formation of competitive advantages by the enterprises of motor transport are determined. A unified and specialized group of principles has been allocated, which provide competitive advantages and consider their effect at the enterprises of motor transport.*

Key words: *motor transport enterprises, competitive advantages, principles of providing competitive advantages.*

Данилюк В.О., к.е.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
danyliukvo@gmail.com

МЕТОДИ ОЦІНКИ ВАРТОСТІ НОВОЇ ТЕХНОЛОГІЇ

Анотація. *Тези присвячено проблемі визначення вартості технології бізнес-організації та вибору методу, за яким відбувається цей процес. У практиці функціонування прийнято виділяти групи методів в залежності від того, на яких умовах бізнес-організація купуватиме технологію: придбання за ліцензією, методи, пов'язані з проектними показниками, зокрема чистим грошовим потоком, внутрішньою нормою дохідності тощо, комплексний метод, що включає портфельний аналіз продукції та технологій бізнес-організації.*

Ключові слова: *технологія, вартість, чистий грошовий потік.*

Актуальність. При підготовці трансферу технологій одним з ключових моментів є оцінка вартості технології. Питання про те, яким чином визначити об'єктивну ціну нової технології, виникає як у розробника, так і у покупця, особливо в разі продажу прав на інтелектуальну власність. Завдання ще більше ускладнюється, якщо технологія знаходиться на стадії розробки, оскільки в цьому випадку, в даний момент часу, необхідно оцінити технологію, яка з'явиться тільки в майбутньому. При цьому в момент переговорів кожна зі сторін зацікавлена довести, що запропонована нею ціна найбільш об'єктивно відображає цінність нової технології.

Постановка задачі. Основним завданням є виокремлення та характеристика існуючих окремих методів, які дозволяють визначити вартість технології та їх синтез у комплексному методі, який максимально враховує теоретичний і практичний доробок з даної проблематики.

Результати. Ціна технології, безумовно, є предметом торгу в процесі переговорів. При визначенні вартості технологій ключовим моментом є вибір методу оцінки, який був би прийнятний для кожного учасника переговорів. Таким чином встановлюються свого роду правила гри, які дозволяють конструктивно обговорювати аргументи сторін про зниження або підвищення ціни технології [1].

Не завжди на практиці йде мова одразу про придбання технології. Бізнес-організації, які не мають змоги придбати нову технологію в даний момент, але потребують її, часто використовують ліцензійну угоду між власником технології і, власне, бізнес-організацією, через яку остання набуває формального дозволу на використання цієї технології. У такому випадку вартість визначається витратами на підготовку і оформлення ліцензії та сумою роялті, які періодично має сплачувати бізнес-організація.

Етапи придбання технології за ліцензією:

1) Вибір технології за результатами попередньої оцінки всіх технологій відповідного типу, що зацікавили покупця, і які можуть бути придбані за ліцензією. Для оцінки використовується інформація загальнодоступних джерел (рекламні проспекти, оголошення фірм, статті в науково-технічних виданнях, патенти тощо).

2) Оцінка обраної технології шляхом розробки техніко-економічного обґрунтування придбання ліцензії. Укладається попередня угода про секретність, яка дозволяє визначити межі використання інформації і захистити її від розголошення. Після підписання попередньої угоди покупцю надається інформація,

необхідна для вирішення питання про купівлю технології і готується повне техніко-економічне обґрунтування проекту з використанням обраної технології. Техніко-економічне обґрунтування складається в довільній формі. Як правило, воно включає такі елементи, як період дії плану, технічні характеристики кінцевого продукту, прогнозування збуту, виробничі потужності, наявність сировини і робочої сили, витрати на установку і обслуговування, капітальні вкладення та оборотний капітал, план фінансування, амортизація, виробничі залишки тощо. За результатами техніко-економічного обґрунтування робиться висновок про доцільність придбання ліцензії та можливості укладення ліцензійної угоди з фірмою-власником технології.

3) Укладання ліцензійного договору. Під час переговорів, які тривають близько 4-6 місяців, делегація потенційного ліцензіата повинна визначити всі умови контракту, перевірити інформацію, яка була використана при складанні техніко-економічного обґрунтування і плану ділових операцій. У кінці переговорів остаточний текст договору, узгоджений сторонами, парафюється, і сторони домовляються про порядок і строки його затвердження [2].

Наступна група методів базується на розрахунку проектних показників.

Метод оцінки витрат. У основі цього методу лежить оцінка витрат на створення нової технології. Якщо це стосується постачальника, розраховують повний обсяг витрат, пов'язаних з процесом розробки нової технології, включаючи непрямі витрати на інфраструктуру, комунальні послуги, робочу силу тощо; якщо — покупця, аналізують потенційні витрати на розробку технології власними силами.

Потенційно метод оцінки витрат може бути застосований при трансфері обладнання або інших фізичних об'єктів. Однак за допомогою даного методу практично неможливо оцінити витрати на створення інтелектуальної власності, що являють собою привнесені і отримані в процесі розробки знання.

Очевидно, що даний метод оцінки є вкрай суб'єктивним. Деякі витрати можуть бути наслідком неефективного управління однієї зі сторін в будь-якій сфері, пов'язаній з розробкою нової технології. Отже, для іншого учасника переговорів дані витрати не будуть обґрунтованими. Крім того, метод оцінки витрат не відображає рентабельність нової технології та її позицію на ринку. Проте, оцінка витрат може служити відправною точкою на початкових етапах переговорів. Даний метод допоможе в розумінні позиції суб'єктів перемовин і, крім того, буде корисний при ство-

рення спільного підприємства, для підрахунку інвестицій, внесених кожною зі сторін [1].

Метод дисконтування грошових потоків. У даному випадку покупець керується оцінкою майбутніх доходів після впровадження нової технології. Покупець порівнює витрати на придбання і використання нової технології з майбутніми доходами від її впровадження протягом встановленого часу.

Головним недоліком оцінки майбутніх доходів є факт невизначеності будь-яких тривалих прогнозів. Тому ключовим моментом в оцінці майбутніх доходів є поняття ризику, пов'язаного з кожним фактором, який потенційно впливає як на ринок (майбутній попит, регулювання, валютний курс тощо), так і на саму технологію, яка в майбутньому може втратити свою актуальність.

Метод дисконтування грошових потоків дозволяє оцінити доходи від нової технології, беручи до уваги вплив різних параметрів на майбутні бізнес-процеси. Головним і часто найскладнішим завданням даного методу є визначення ставки дисконтування. Традиційно вважається, що по мірі успішного просування етапами впровадження технології ставка дисконтування знижується, відображаючи тим самим зниження ризиків проекту.

Розрахунок вартості технології в значному ступені залежить від припущень, прийнятих при визначенні майбутніх доходів і ризиків. Отже, об'єктивність вартості технології буде залежати від об'єктивності прийнятих припущень. Нехтування, або невірне прогнозування одного з параметрів, впливають на майбутню вартість, що може кардинально змінити кінцевий результат. Крім того, чим складніше розрахунок, тим вище його чутливість до зміни вхідних параметрів. Навіть незначні помилки в прогнозованих величинах можуть суттєво змінити результат оцінки. Таким чином, дві оцінки однієї і тієї ж технології, виконані двома різними аналітиками, можуть мати різний результат [1].

Метод ринкової оцінки. Метод ринкової оцінки ґрунтується на аналізі вартості схожих і порівнянних технологій, які вже є на ринку. Даний метод є надійним способом отримати ринкову ціну, за яку в даний момент може бути придбана технологія. Однак на практиці не завжди існує активний ринок технологій в конкретній сфері. У разі нових технологій, як правило, дуже важко знайти співставні аналоги. Варто також відзначити, що навіть при існуванні ринку схожих технологій необхідною умовою для застосування порівняльної оцінки є відкритість даного ринку, тобто наявність різнобічної фінансової інформації про угоди, що

відбуваються на ньому. Крім того, як і в разі використання методу оцінки витрат, ринкова оцінка не дає інформації про майбутні доходи нової технології [1].

Комплексний метод оцінки вартості технології базується на врахуванні і поєднанні як проектних показників, так і використанні інструментів операційного управління і технологічного менеджменту. Комплексний алгоритм оцінки вартості нових технологій за Пітером Боєром представлений на рис. 1.

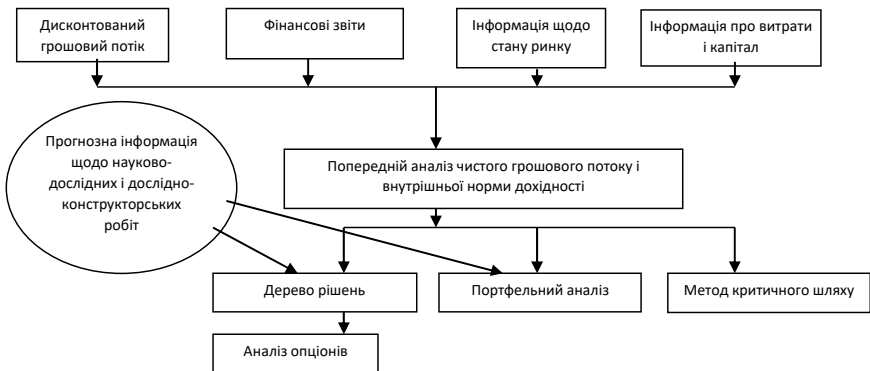


Рис. 1. Комплексний алгоритм оцінки вартості нових технологій за П. Боєром [3]

У чистому грошовому потоці, який формує вартість нової технології, виділяються дві складові – економічна вартість стандартного чистого грошового потоку, що характеризується нормальною прибутковістю і стратегічна вартість, створювана власне новою технологією, як інновацією, і яка характеризується прибутковістю вище нормального рівня (аналог економічного ефекту нової техніки у вітчизняних методиках).

Для кожного етапу створюється свій проект (бізнес-план) і переглядається чистий грошовий потік для кожної складової вартості. Це дозволяє визначити, збитковість чи прибутковість нової технології, і, якщо вона збиткова, то, на якому етапі виникають збитки. Технологія визнається збитковою, якщо величина стратегічної вартості стає негативною. Якщо стратегічна вартість менше нуля, то технологію не треба застосовувати. Для відстеження вартості проекту в динаміці застосовуються методи реальних опціонів (формується різні сценарії і будується дерево цілей).

Портфельний аналіз встановлює взаємозалежність між загальнокорпоративною і технологічною стратегіями. Він застосовується для визначення того, чи є ресурси науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок адекватними для досягнення цілей зростання всієї бізнес-організації. Якщо у бізнес-організації є кілька інноваційних проєктів із застосуванням нових технологій, то фінансові ресурси можуть бути спрямовані на більш успішні. Для управління ризиком портфель диверсифікується.

У цілому даний алгоритм передбачає побудову дерева цілей, дерева рішень за опціонами та імовірнісних моделей для зміни похибки ставки дисконтування в зв'язку зі зменшенням невизначеності та ризиків. [4]

Висновки. Для безперебійного та ефективного функціонування операційної системи бізнес-організації, остання має постійно оновлювати технологічний портфель, шляхом створення, придбання нової технології, або набуття формального права на використання технології, власником якої є інша бізнес-організація. Останні два випадки потребують виваженого вибору методу, за яким визначатиметься вартість нової технології. Поряд з окремими методами, які враховують як використання технології за ліцензійною угодою, так і відомі показники проєктного менеджменту, дослідниками даної проблематики запропоновано використання комплексного методу, який враховує не лише вищезазначене, а і спирається на необхідність здійснення портфельного аналізу продукції, існуючих технологій, тривалість операційного циклу, а також приведення сьогоденної вартості технології до її ціни в майбутньому і аналіз можливості її продажу в майбутньому через опціони.

Список використаних джерел

1. *Васильев О.* Международная практика оценки стоимости новых технологий / О. Васильев // Отрасли и компании, 2015. – №10. – С.52–55.
2. *Ходаківський Є.І.* Интеллектуальна власність: економіко-правові аспекти / Є.І. Ходаківський, В.П. Якобчук, І.Л. Литвинчук – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 276 С.
3. *Боер П.* Практические примеры стоимости новых технологий / Питер Боер. – Olympus Business, 2007. – 256 С.
4. *Микерин Г.И.* Методика оценки стоимости новых технологий и технологических проєктов (инноваций) [Електронний ресурс] / Г.И.Микерин, О.Е.Медведева. – Режим доступу: www.labrate.ru/20141125/mikerin-medvedeva-metodika_ocenki.ppt

Danylyiuk V.O., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman»
danyliukvo@gmail.com

EVALUATION'S METHODS OF THE NEW TECHNOLOGY'S COST

Summary. Abstracts are devoted to the problem of determining the cost of technology of a business organization and the choice of the method by which this process takes place. In practice, it can be distinguished groups of methods depending on the conditions under which the business organization will buy technology: license purchase, methods related to project indicators, in particular net present value, internal rate of return, etc., integrated method including o analysis of products and technologies of a business organization.

Key words: technology, cost, net present value.

Девадзе Анзор,
Доктор экономики, профессор,
Батумский государственный университет им. Ш. Руставели,
руководитель департамента туризма
E-mail: devadzeanzor@mail.ru

Беридзе Ростом,
Доктор экономики, профессор,
Батумский государственный университет им. Ш. Руставели,
E-mail: beridze.rostom@bsu.edu.ge

ВЛИЯНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ НА РАЗВИТИЕ МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА В ГРУЗИИ

Аннотация. В настоящее время международный туризм, с помощью развитой транспортной инфраструктурой, трансформирует ранее закрытое общество в открытое, где коммуникации жителей разных стран становятся повседневной реальностью.

Грузия, имея стратегическое геополитическое расположение на стыке Европы и Азии, обладает всеми возможностями для развития различных видов пассажирского транспорта, что способствует дальнейшему развитию международного туризма в стране. С целью повышения качества транспортного обслуживания туристов и повышения конкурентоспособности туристической индустрии Грузии предложены соответствующие научно-методические и практические рекомендации.

Ключевые слова: международный туризм, транспортная инфраструктура, транспортный узел, взаимодействие видов транспорта.

Актуальность исследования. Грузия своим геополитическим расположением и существующими природными, историческими и культурными ресурсами располагает практически неограниченными ресурсами для развития международного туризма. При исследовании вопросов развития туризма крайне важным представляется определение его взаимозависимости с транспортной индустрией, исходя из того, что развитие туризма и транспорта — взаимосвязанный и взаимозависимый процесс.

В связи с отмеченным, представляется весьма актуальным исследование влияния транспортной инфраструктуры на развитие международного туризма в Грузии, т.к. роль и значение транспорта признается важнейшим фактором развития международного туризма. Это естественно и логично, поскольку туризм является относительно новым социально – экономическим явлением и в значительной степени является результатом развития транспорта. Отмеченное особо значительным стало после того, как произошли значительные качественные и количественные изменения в объемах туристических потоков, в динамике и структурах как в национальных, так и в международных масштабах.

Цель исследования. Целью настоящего исследования является проведение комплексного анализа проблем организации пассажирских туристических перевозок всеми видами транспорта в Грузии и на ее основе разработка научно – методических и практических рекомендаций для повышения эффективности организации международного туризма в стране.

Задачи исследования. Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- проанализировать современное состояние международного туризма в Грузии;
- проанализировать современное состояние организации пассажирских перевозок различными видами пассажирского транспорта;

- выявить «узкие места» в организации пассажирских перевозок;
- разработать научно-методические рекомендации для совершенствования пассажирских перевозок в с целью повышения качества перевозок международных туристов различными видами пассажирского транспорта и конкурентоспособности туристической индустрии Грузии на мировом рынке туристических услуг.

Практическая значимость разработанных научно-методических и практических рекомендации заключается в обосновании системных мер по совершенствованию организации работы транспортной инфраструктуры Грузии, способствующего повышению эффективности развития международного туризма в стране.

В условиях рыночных отношении, развитие туристического бизнеса обуславливает наличие рекреационных ресурсов, соответствующего капитала, технологии и кадров. В отличие от других отраслей экономики, туристические ресурсы Грузии очень разнообразны и включают в себя природные и антропогенные геосистемы, так же природные явления, имеющие комфортные свойства и потребительские стоимости для коммерческой деятельности, которые можно использовать для организации отдыха и оздоровления [1].

По суммарным показателям за январь-сентябрь 2016 г. удельный вес международного туризма в ВВП Грузии составил 7,3%, прирост же к аналогичному периоду прошлого года составил Для выбора +11,5% [2].

За последние годы в Грузии наблюдается резкое увеличение количества иностранных туристов и доходов от международного туризма. В 2017 году количество международных туристов достигло 6 350825 человек (рост по сравнению с 2016 годом составил 18.9%). Так же впервые за 2017 год доходы от международного туризма превысили 2 700.2 млн долларов США (табл. 1).

Таблица 1

ДИНАМИКА КОЛИЧЕСТВА МЕЖДУНАРОДНЫХ ТУРИСТОВ И ДОХОДОВ ЗА 2011-2016 ГОДЫ [3]

Показатель	Годы						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Международный въезд, тыс. чел.	2822,4	4428,2	5392,3	5515,6	5901,1	6350,8	7554,9
Доходы, млн долл. США	954,9	1410,9	1719,7	1787,1	1935,9	2097,4	2700,2

Ниже приведены ТОП-10 стран мира, отличающихся наиболее большей численностью иностранных туристов, прибывших в Грузию.

Таблица 2

ПЕРВЫЕ ДЕСЯТЬ СТРАН ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ ВЪЕЗДАМ [2]

Страна	Количество международных въездов в Грузию, тыс. чел.		Прирост, тыс. чел.	Прирост, %
	2015	2016		
Азербайджан	1 393,257	1 523,075	129,818	+9,3%
Армения	1 468,888	1 496,246	27,358	+1,9%
Турция	1 391,721	1 254,089	- 137,632	-9,9%
Россия	926,144	1 037,564	111,420	+12,0%
Украина	141,734	172,631	30,897	+21,8%
Иран	25,273	147,915	122,642	+485,3%
Израиль	59,487	92,213	32,726	+55,0%
Казахстан	36,777	48,809	12,032	+32,7%
Польша	41,425	44,388	2,963	+7,2%
Германия	36,826	40,889	4,063	+11,0%

Позитивная тенденция сохраняется и со стороны стран Евросоюза: в декабре 1997 года по приросту количества иностранных туристов отличились Объединенное Королевство – рост 39,9%; Нидерланды – 31,1%; Испания – 28,9%; Литва – 31,7; Франция – 29,6%; Германия – 25,7% и др [3].

На 1 января 2017 года в базе данных национальной администрации туризма Грузии зарегистрировано 1 765 единиц средств размещения, а количество спальных мест составил 57 049 единиц. Лидируют г. Тбилиси с 14 837 (26%) спальными местами и Аджарская АР с 11 615 (20%) спальными местами. В настоящее время в г. Тбилиси запланировано строительство таких брендовых гостиниц, как Intercontinental, Rooms Hotel, Hilton Garden Inn, Radisson Park Inn, Rixos Tbilisi, Hyatt Regence, Moxy Marriott, Pullman Hotels & Resort, Radisson BLU Telegraph, Ramada Encore, Golden Tulip Marriott Autograph.

На 2017–2019 годы намечено строительство новых гостиниц: в г. Тбилиси – 12, в г. Батуми – 9, в г. Кутаиси – 1, в г. Телави – 1, в г. Цинандали – 1, в г. Гудаури – 1 [2].

По данным МВД Грузии, в 2017 году международные туристы Государственную границу страны пересекали различными видами транспорта (рис. 1).



Рис. 1. Диаграмма пересечения границы Грузии различными видами транспорта [4]

Подавляющее большинство въезда международных туристов автомобильным транспортом в основном объясняется тем, что среди них преобладают туристы из близлежащих стран: Армении, Азербайджана, Турции, Ирана и др., которые из-за территориальной близости с Грузией и удобства передвижения предпочтение отдают автомобильному транспорту. Что же касается незначительного удельного веса железнодорожного и морского транспортов, то необходимо отметить, что железнодорожное сообщение Грузии имеет только с Арменией и Азербайджаном, а морские пассажирские перевозки осуществляются только из морского порта г. Батуми по направлениям Сочи (Россия) и Одесса (Украина) и то в крайне малом количестве.

Ниже приведена динамика роста международных авиационных рейсов и перевезенных международных авиапассажиров за 2012–2017 гг. с аэропортов Грузии.

Таблица 3

КОЛИЧЕСТВА ВЫЛЕТОВ И ПЕРЕВЕЗЕННЫХ ПАССАЖИРОВ ЗА 2012-2017 гг. [3]

Показатели	Годы					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Количество рейсов, единиц	11856	12653	13076	13667	15318	17159
Количество пассажиров, тыс. чел.	1400,7	1833,1	2008,5	2261,1	2545,9	2864,7

В туристическом продукте, особенно в той его части, которую потребитель потребляет не в туристическом центре, а в пути к нему, узловое (центральное) место занимает транспорт. При исследовании вопросов развития туризма крайне важным представляется определение его взаимозависимости с транспортной индустрией. Успехи, достигнутые на генерированных туристических рынках и адекватная транспортная инфраструктура представляется важнейшим условием развития любого туристического центра. В свою очередь, потребность в туризме является мощным стимулом быстрого развития транспортной индустрии. Туризм полностью зависит от транспорта, его безопасности, скорости и комфорта, что он и предлагает туристам во время путешествия.

Исходя из выше изложенного, можно заключить, что превращение туризма в массовое явление, порождает ряд проблем, которые связаны с транспортным обслуживанием. Отмеченное касается как общественному транспорту, так же специализированному транспорту, который функционирует в рамках туристической организации.

Развитие туризма и транспорта — взаимосвязанный и взаимозависимый процесс. Вместе с тем, как правило, в научной литературе при исследовании взаимосвязей в системе «туризм – транспорт», предпочтение отдается транспорту, т.к. его роль и значение признается важным фактором развития туризма. Это естественно и логично, поскольку туризм является относительно новым социально – экономическим явлением и в значительной степени является результатом развития транспорта [5].

Для наиболее полного удовлетворения растущих потребностей туристов и пассажиров, желательно, что бы агентство наземного транспорта, совместно агентствами морского транспорта и гражданской авиации Министерства экономики и устойчивого развития Грузии приняли решение о создании единой сети сервис-центра. Объединение выше названных транспортных ведомств в единой сети сервис-центра и установление соответствующих коммуникации между ними дадут возможность создать различные туристические продукты по следующим формулам «поезд + автобус + ...»; «поезд + автобус + гостиница»; «поезд + автобус + экскурсия»; «поезд + автобус + футбольный матч»; «самолет + автобус + дом отдыха»; «самолет + Автобус + горнолыжный курорт». «самолет + Автобус + санатории » и т.д. Рекламное создание туристических продуктов и их развитие возможны выше отмеченными сервис – центрами, а так же тури-

стическими фирмами и агентствами, которые плотно будут сотрудничать с железнодорожным, автомобильным и авиационным транспортом.

В связи с этим, отмеченная выше сформированная в перспективе сервис-центр (компания, структурная единица) может способствовать совершенствованию взаимодействия различных транспортных компаний, которое предполагает повышения качества перевозок транзитных пассажиров на основе выработки общих транспортных схем с согласованием графиков движения автобусов междугородного или пригородного сообщения с железнодорожным или авиационным транспортом непосредственно в транспортных узлах.

Вместе с отмеченными, значительное внимание следует уделить некоторым проблематичным вопросам, которые имеют место во время соприкосновения обслуживания туристическими фирмами и транспортными организациями. Наиболее важной из них представляется то, что в структуре общих суммарных расходов туристического обслуживания транспортные расходы составляют 40 – 50%. Такое соотношение цен лишают туристические фирмы возможности проводить гибкую ценовую политику во время реализации полного пакета туристических услуг, на передний план выступают неценовые приемы конкурентной борьбы, которые предусматривают привлечение клиентов повышением качества предложенных услуг и наряду с основными, предложением дополнительных услуг.

Выводы. Проблема повышения эффективности транспортной инфраструктуры является одной из важнейших в дальнейшем развитии международного туризма страны. Ее необходимо рассматривать на комплексной основе, учитывая региональные условия функционирования всех видов транспорта, отражающие территориальные и другие особенности его использования. Повышение качества обслуживания транзитных туристов (пассажиров) должно обеспечиваться на основе разработки высокоэффективных форм организации перевозочного процесса путем совершенствования взаимодействия различных транспортных компаний.

Список использованной литературы

1. Девадзе А.Х. Туризм в Грузии: существующее положение, проблемы, перспективы. Тбилиси, 2012. – 272с.
2. Отчет за 2016 год. Национальная администрация туризма Грузии. Тбилиси., 2017. – 55 с.

3. Оперативные данные за 2017 год. Национальная администрация туризма Грузии. Тбилиси. 2018. – 28 с.
4. Оперативные данные МВД Грузии за 2017 год., Тбилиси, 2018. – 21 с.
5. Меладзе М. Особенности формирования туристического продукта в Грузии. Тбилиси, 2008. – 139 с.

Anzor Devadze,

Doctor of Economics,
Professor of Batumi Shota Rustaveli State University,
Head of Tourism Department
E-mail: devadzeanzor@mail.ru

Rostom Beridze,

Doctor of Economics,
Professor of Batumi Shota Rustaveli State University,
Dean of Tourism Faculty
E-mail: beridze.rostom@bsu.edu.ge

THE IMPACT OF TRANSPORTATION INFRASTRUCTURE ON THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL TOURISM IN GEORGIA

Annotation. *Nowadays, the international tourism transfers the closed community into the open society with the support of developed transportation infrastructure, leading to the communication on the daily basis between the populations of different countries.*

Georgia, with its strategic geopolitical location at the crossroad of Europe and Asia, enjoys all the possibilities and potentials to develop the various types of passenger transportation, which in turn contributes to the development of international tourism in the country. The appropriate scientific-methodical and practical measures are proposed in order to improve the quality of transportation services for tourists and increase the competitiveness of the tourism industry in Georgia.

Keywords: *International Tourism, Transportation Infrastructure, Transportation Hub, Interaction of Transportation Modes.*

Коростелев Виктор,

к.э.н., доцент,

e-mail: viktor-korostelyov@rambler.ru

НООМЕНЕДЖМЕНТ КАК «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ КОЛЛАЙДЕР»

***Аннотация:** Нооменеджмент представляет всю наработанную за последнюю сотню лет мудрость человечества (его совокупный интеллект) в сфере управления. Настало время, когда нооменеджмент может сыграть роль **интеллектуального коллайдера**. Разгоня энергию лучшего мирового опыта управления по странам, компаниям, конкретным людям, интеллектуальный коллайдер создаст возможность построения новой цивилизации.*

***Ключевые слова:** нооменеджмент, интеллектуальный коллайдер, диффузионный цикл интеллектуального коллайдера.*

Введение.

Великое преимущество всех естественных наук состоит в том, что у них есть большой набор всяческих технических средств и инструментов для проведения исследований и экспериментов. Гуманитарные науки, увы, лишены такой возможности. Для подсчета средств, используемых этими науками при проведении исследований, достаточно пальцев одной руки. В основном это анализ плановой и отчетной документации, анкетирование, проведение интервью и хронометраж. В качестве еще одного перспективного (к сожалению, редко используемого) средства можно назвать МЕТОД АНАЛОГИИ. Воспользуемся этим методом.

Так, например, совсем недавно физики получили в свое распоряжение такой мощный инструмент для исследования строения материи, как адронный коллайдер. Думается, что этот инструмент можно использовать не только для физических экспериментов, но и для развития теории менеджмента. Естественно, не напрямую, а как базу для создания аналоговых моделей управления. В частности, на основе модели большого адронного коллайдера можно разработать перспективную управленческую модель – интеллектуальный коллайдер.

Таким образом, основная задача этой публикации – обосновать тезис о том, что нооменеджмент в качестве интеллектуального коллайдера создает **мощное интеллектуальное поле,**

побывав на котором все посетители получают сильный заряд энергии разумного управления.

1. Что такое Большой адронный коллайдер?

Большой адронный коллайдер (БАК) — это сверхмощный ускоритель заряженных частиц на встречных пучках, предназначенный для разгона протонов и тяжелых ионов (ионов свинца) и изучения продуктов их соударений. По существу, БАК — это микроскоп, с помощью которого физики будут пытаться разглядеть, из чего и как сделана материя, получая сведения об ее устройстве на новом, еще более микроскопическом уровне.

Само слово «коллайдер» происходит от английского collide — сталкиваться. В коллайдере два пучка частиц летят навстречу друг другу и при столкновении энергии пучков складываются. Тогда как в обычных ускорителях, которые строятся и работают вот уже несколько десятилетий (первые их модели, относительно умеренных размеров и мощности, появились еще в 30-х годах XX века), пучок ударяет по неподвижной мишени, и энергия такого соударения гораздо меньше.

Большим коллайдер стал из-за своих размеров. Это крупнейшая физическая экспериментальная установка из всех когда-либо существовавших в мире, только основное кольцо ускорителя тянется более чем на 26 км.

Адронным — из-за того, что он ускоряет адроны, то есть частицы, состоящие из кварков. Коллайдером — из-за того, что в нем пучки частиц ускоряются в противоположных направлениях и сталкиваются в определенных местах. [1]

2. Что такое «интеллектуальный коллайдер»?

Используя метод аналогии, возьмем на себя смелость утверждать, что номенеджмент* может сыграть роль **интеллектуального коллайдера**. То есть, номенеджмент представляет всюработанную за последнюю сотню лет мудрость человечества (его совокупный интеллект) в сфере управления. А это значит, что опираясь на эту мудрость, мы в состоянии радикально изменить мир в лучшую сторону.

ПОТЕНЦИАЛ НОМЕНЕДЖМЕНТА – ЭТО ФАКТИЧЕСКИ НАКОПЛЕННАЯ В ПЕРЕДОВЫХ СТРАНАХ И КОМПАНИЯХ ЭНЕРГИЯ РАЗУМНОГО УПРАВЛЕНИЯ. На данный момент она представлена в локализованном (фрагментарном) виде. И работает на пользу относительно небольшого количества людей. Как, например, солнечная батарея на крыше отдельного дома. Поэтому стоят две задачи:

- во-первых, объединить всю накопленную энергию в единую энергосистему (соединить все солнечные батареи, создать

замкнутую цепь). Такое объединение возможно осуществить на основе общей модели и пирамиды нооменеджмента;

- во-вторых, запустить механизм распространения (диффузии) нооменеджмента в планетарном масштабе. Разгоняя энергию лучшего мирового опыта управления по странам, компаниям, конкретным людям, мы получаем возможность построения новой цивилизации.

Теперь подробнее об этих задачах.

3. Задача 1. Проектирование и построение интеллектуального коллайдера

При проектировании интеллектуального коллайдера (*ИК*) необходимо максимально задействовать тот опыт, который накоплен во время создания Интернет, навигационных систем и социальных сетей, системы международной сертификации качества и др.

Технической базой ИК может стать всемирная «паутина» Интернет. Тем более, что по имеющейся информации в ближайшие годы, благодаря адронному коллайдеру, может быть создана новая, еще более мощная, система обработки и распространения информации. Для обслуживания БАК в ЦЕРНе** создается новая система для быстрого распространения огромных массивов данных — GRID. Эта система должна будет хранить и обчислять данные, получаемые с детекторов ускорителя. Поток данных будет достигать 15 млн гигабайт в год, что соответствует стопке из 100 тыс. DVD. Возможно, система GRID станет и прообразом нового Супер интернета. Учитывая, что сам Интернет и Всемирная паутина родились именно в ЦЕРНе. Здесь уже в 80-е годы стала насущной задача быстрой передачи больших массивов данных пользователям — большим международным коллективам ученых, разбросанных по всем континентам. В результате в ЦЕРНе был впервые создан прототип Всемирной паутины и разработано соответствующее программное обеспечение. [1]

* НООМЕНЕДЖМЕНТ (от греческого *noos* – разум и менеджмент) – это разумный менеджмент, или такая система управления, которая построена на принципах Разума, Гуманности и Веры. Нооменеджмент реально функционирует в форме ЛУЧШЕГО МИРОВОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ, как на макро, так и на микроуровне. Без овладения этим опытом невозможно построить ни нооэкономику, ни ноосферу [2].

** ЦЕРН (CERN) — Европейский Центр ядерных исследований, уникальный и крупнейший в мире научный центр, созданный для фундаментальных исследований физики элементарных частиц.

Структура интеллектуального коллайдера будет иметь четырехуровневую форму*: планетарный, национальный (страновой), уровень юридических лиц и уровень физических лиц. По мнению автора, создание *ИК* следует начинать с третьего уровня, то есть, — с отдельной страны. А в самой стране следует в качестве объектов избрать как юридических, так и физических лиц. В этом плане идеальной площадкой для такого эксперимента является Украина. Ибо уровень потребности в *КУЛЬТУРНОЙ РЕВОЛЮЦИИ В СТИЛЕ НООМЕНЕДЖМЕНТА* у нас зашкаливает все мыслимые и немыслимые «социальные барометры, манометры и тонометры».

Целевая аудитория: руководители и менеджеры компаний, консультанты руководителей министерств, политических партий и общественных организаций, преподаватели и студенты гуманитарного профиля, лица, выступающие с социальными инновациями и др.

Финансовая база: на первом этапе реализации проекта все затраты будут покрываться за счет средств грантов и спонсорских взносов. На последующих этапах планируется трансформировать нашу деятельность в нормальный бизнес-проект. Поэтому все затраты будут покрываться из доходов, которые получены от продажи услуг.

Процесс создания ИК планируется осуществлять на основе добровольного вхождения всех желающих в сообщество «Нооменеджмент» при условии поддержки тех целей и задач, которые ставит это сообщество. В отличие от других социальных сетей общение участников планируется организовывать и поддерживать в пределах проблематики нооменеджмента. Тем более, что эта проблематика и без того безразмерная.

Таким образом, в результате построения *ИК* появится возможность открыть доступ всем желающим к мировой, систематизированной мудрости управления. Чтобы каждый мог не только узнать о сокровищах нооменеджмента, но и попробовать применить их в своей деятельности. Более того, все заинтересованные лица будут иметь возможность в рамках *ИК* внести и обсудить свои инновационные проекты, выступить со своими предложениями, высказать конструктивные замечания.

4. *Задача 2. Запуск и функционирование интеллектуального коллайдера*

Технологическим фундаментом ИК будет триединая матрица:

- мировая база передового опыта управления «**WEB-NM**» (World Experience Base of Noomanagement);

- механизм («Пирамида Нооменеджмента»), обеспечивающий дружелюбный интерфейс доступа к этой базе и играющий роль «Навигатора нооменеджмента»;

- система диффузии передового опыта (диффузионный цикл) (см. рис.).

Открытый доступ будет обеспечиваться с помощью:

- социальных университетов;
- системы виртуального консалтинга и обмена мнениями (ConsForVirt);
- вебинаров и т.п.

**Для сравнения, в Большом адронном коллайдере используется «пяти-ступенчатая коробка передач». Принимая во внимание, что скорость частиц в БАК близка к скорости света в вакууме, разгон частиц до таких больших скоростей достигается в несколько этапов. На первом этапе низкоэнергетичные линейные ускорители Linac 2 и Linac 3 производят инжекцию протонов и ионов свинца для дальнейшего ускорения. Затем частицы попадают в PS-бустер и далее в сам PS (протонный синхротрон), приобретая энергию в 28 ГэВ. После этого ускорение частиц продолжается в SPS (протонный суперсинхротрон), где энергия частиц достигает 450 ГэВ. Затем пучок направляют в главное 26,7-километровое кольцо. [1]

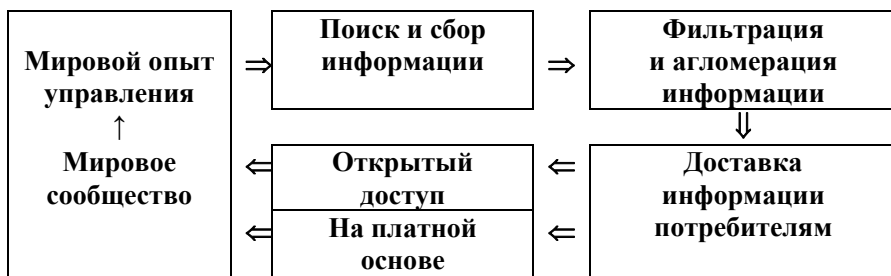


Рис. Диффузионный цикл ИК

Таким образом, интеллектуальный коллайдер, по существу, должен представлять мощный виртуальный насос, который будет втягивать в себя мировой опыт управления. К сожалению, — неорганизованный, хаотичный, да еще в таких объемах, которые для большинства людей априори не могут быть до конца осмыслены и поняты. Поэтому на втором этапе включается механизм фильтрации и агломерации информации на основе общей модели нооменеджмента. Третий этап представляет процесс до-

ведения систематизированного лучшего мирового опыта до конечного пользователя. В этом, собственно, и состоит **миссия ИК: ПРОИЗВОДСТВО ИНФОРМАЦИОННОГО ПРОДУКТА, КОТОРЫЙ БЫЛ БЫ ПОНЯТЕН И ГОТОВ ДЛЯ РЕАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ.**

Система диффузии лучшего опыта управления может быть построена по аналогии с созданием и функционированием системы ISO-9000:2000:

- формируется мировая база знаний – «WEB-NM» с механизмом постоянной актуализации этих знаний;
- Создаются региональные отделения и Центры диффузии нооменеджмента в странах, прообразом которых могут быть бридер-центры. Основным объектом их деятельности будут физические лица;
- Еще одним звеном системы диффузии должны быть Центры сертификации. В качестве объектов их деятельности будут бридер-центры и юридические лица.

Выводы

Что же мы можем отнести в актив нооменеджмента, когда он выступает в качестве интеллектуального коллайдера? В качестве основных заслуг вышеназванного управленческого инструмента следует указать:

- Помогает систематизировать лучший мировой опыт управления, что облегчает его понимание и адаптацию.
- Обеспечивает навигацию в океане этой информации.
- Активизирует массовое общение и творчество менеджеров.
- Формирует новую культуру управления, как предпосылку и главное условие вывода нашей цивилизации на орбиту нооэкономики и ноосферы.
- Создает возможность интеллектуального Ренессанса в сфере управления не только для отдельных стран, но и для всего мира.

Список использованных источников

1. *Шумилин С.Э.* Физика. 10/07/2013 <http://www.science-techno.ru/nt/article/bolshoi-adronnyi-kollaidler>
2. *Коростелев В.А.* Нооменеджмент. – К.: Издательская компания «Волга» 2007. 464 с.

Korostelyov Viktor, Ph.D, assistant professor,
e-mail: viktor-korostelyov@rambler.ru

NOOMANAGEMENT AS “INTELLECTUAL COLLIDER”

Abstract. *Noomanagement represents all wisdom of mankind (his cumulative intelligence), accumulated for the last one hundred years in the management sphere. Time when the noomanagement can play a role of an intellectual collider has come. Dispersing energy of the best international experience of management over the countries, the companies, separate people, the intellectual collider will create a possibility of creation of a new civilization.*

Keywords: *noomanagement, intellectual collider, diffusive cycle of an intellectual collider.*

Кубіній В.В., к.е.н.,

докторант кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Volodymyr.kubiniy@uzhnu.edu.ua

Косовілка Т.І., аспірант

кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
tamila.kosovilka@uzhnu.edu.ua

Маргітич В.В. аспірант

кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua

СУТНІСТЬ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. *Виділено основні методичні підходи до розгляду суті інтелектуального капіталу, серед яких позиція конкурентних переваг, інтегрований метод та інші. Інтелектуальний капітал запропоновано розглядати як фактор стратегічного розвитку, який обумовлює рівень ефективності та результативності стратегічних дій організації.*

Ключові слова: стратегічне управління, метод, фактор, інтелектуальний капітал.

Вступ. Розвиток економіки знань викликає до життя і активізує такі ресурси, які не були властивими або ж не грали помітної ролі економічним системам в попередні історичні періоди. Одним з таких ресурсів є інтелектуальний капітал, який грає все більш важливу роль у формуванні конкурентних переваг, які можуть бути досягнуті в постіндустріальному суспільстві.

Інтелектуальний капітал набуває особливого значення при застосуванні методів стратегічного управління, яке синтезує раціональні та ірраціональні прийоми, а результат синтезу залежить безпосередньо від інтелектуального капіталу як менеджменту, так і всієї системи розвитку організації.

Таким чином, наявність інтелектуального капіталу є : а) необхідною умовою ефективного управління; б) конкурентною перевагою, здатною формувати нові конкурентні переваги.

Дослідження суті інтелектуального капіталу дозволяє менеджменту застосовувати його в стратегічних діях ефективно і цілеспрямовано, що в свою чергу викликає необхідність дослідження його суті.

Ціль – на основі аналізу сучасних наукових дискурсів вивчення теоретичних ракурсів розгляду інтелектуального капіталу та обґрунтування стратегічного факторного підходу до його суті.

Результати. Першим підходом є розгляд інтелектуального капіталу з позиції конкурентних переваг. В даному випадку дослідники стверджують, що «інтелектуальний капітал — це система капітальних стійких інтелектуальних переваг».[5] В рамках даного підходу авторами стверджується, що « Інтелектуальний капітал — це знання, інформація, досвід, організаційні можливості, інформаційні канали, які можна використовувати, щоб створювати багатство. Інтелектуальний капітал — це знання, які можуть бути конвертовані в вартість, іншими словами, це сума всього того, що знають і якими навичками володіють працівники і що формує конкурентоспроможність організації.[7] Т. Стюарт вважає, що інтелектуальний капітал – «це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність», підкреслюючи значення саме впливу на конкурентоздатність економічної системи.[6] Ю. Уткіна доводить, що «поєднуючи в собі знання, навички, досвід і кваліфікацію персоналу, а також творчі та пошукові здібності, що мають беззаперечну економічну цінність, інтелектуальний капітал стає першочерговим фактором за-

безпечення конкурентних переваг в умовах постіндустріального інформаційного суспільства на шляху переходу до економіки, що базується на знаннях».[8]

Наступним підходом дослідження суті інтелектуального капіталу виділяємо такий, який з'єднує людський капітал з нематеріальними активами, в яких вже втілена жива інтелектуальна праця, і називається підхід інтегрованим.. В. Базилевич стверджує, що інтелектуальний капітал – «це накопичена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва й обміну з метою отримання доходу». [3]

Заслуговує на увагу політекономічний ракурс на капітал к системі відносин. Апологети даного підходу визначають, що інтелектуальний капітал – це категорія, що характеризує економічні відносини, які виникають з приводу формування, використання й відтворення людського інтелектуального капіталу, інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів з метою отримання доходу в процесі економічного розвитку». [1, 4]

Наступним підходом, який активно підтримується сучасними дослідниками інтелектуального капіталу виділяємо структурний. В рамках даного методу дослідження Л. Едвінссон, Л. Мелоун пропонують розуміти «особливе поєднання людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) та структурного капіталу (його складові задають такі специфічні фактори, як: зв'язки зі споживачами, бізнес- процеси, бази даних, бренди та ІТ — системи)». [9]

І. Бажан. розглядаючи сутність інтелектуального капіталу, стверджує, що доцільно розглядати інтелектуальний капітал з системних позицій: «Економічній системі інтелектуального капіталу властиві певні особливості, що визначають її характер і зміст: 1. Цілісність системи, характер якої не зводиться до суми властивостей лише структурних елементів, а навпаки, функціонування кожного елемента системи залежить від його місця та зв'язків всередині цілого. 2. Взаємозв'язок елементів всередині системи, а також взаємодія із зовнішнім економічним середовищем, причому по суті вони є зворотними зв'язками. 3. Цілеспрямованість і самоорганізація системи. Для економічної системи інтелектуального капіталу ці принципи діють закономірно. 4. Наявність в економічній системі інтелектуального капіталу процесів передачі та обміну інформацією. 5. Ієрархічність системи. Кожен елемент

системи інтелектуального капіталу може розглядатися як самостійна система, а досліджувана у певному випадку система може бути елементом іншої. [2]

Критичний аналіз представлених підходів дозволяє внести деякі вдосконалення у визначенні суті з позиції факторів стратегічного управління.

Інтелектуальний капітал ми розглядаємо як фактор стратегічного розвитку, який обумовлює рівень ефективності та результативності стратегічних дій організації. Як фактор інтелектуальний капітал проявляється через такі складові:

- професійно-кваліфікаційну — компетенції зайнятих стратегічним управлінням в сфері прийняття управлінських рішень і з реалізації, а також знання і вміння персоналу працювати в швидкозмінних умовах економіки знань;

- професійно-кваліфікаційна складова не обмежується лише набором знань і умінь, вона включає особистісні, поведінкові характеристики трудових ресурсів;

- технологічну — наявність інноваційних технологій;

- технічну — сукупність технічних засобів, які забезпечують необхідну технічну базу реалізації людського і технологічного компонентів фактора стратегічного управління.

Інтелектуальний капітал як фактор стратегічного управління знаходить свою реалізацію в інтелектуальних активах і інтелектуальному потенціалі.

Потенціал, активи і капітал взаємопов'язані потрійною спіраллю. Інтелектуальний капітал формує потенціал, який знаходить своє втілення в інтелектуальних активах. У свою чергу функціонування активів призводить до розширення інтелектуального капіталу. Кожен раз оборот відбувається на більш високій стадії, що і є основою зміни сутності, якості всієї економічної системи. Виходячи з цього розвитком економічної системи вважаємо як результат дії потрійної спіралі трансформації грошових інвестицій в потенційні можливості, реалізація яких відбувається за допомогою конкретних інтелектуальних активів.

Потрійна спіраль набирає повні оберти при двох станах:

А) Адміністративно процедурному: наявність стратегічного управління.

Б) Господарському: перехід до економіки знань

Потрійна спіраль активно діє в умовах стратегічного управління, коли поставлені чіткі орієнтири, які виходять із обраної стратегії розвитку.

Висновки. В якості найбільш поширеного підходу до сутності інтелектуального капіталу є його розгляд з позиції конкурентних переваг. Наступним підходом до дослідження сутності інтелектуального капіталу виділяємо такий, який з'єднує людський капітал з нематеріальними активами, в яких вже втілений живий інтелектуальна праця і називається підхід інтегрованим. Заслуговує на увагу політекономічний ракурс на капітал як систему відносин. Крім того, методичним поглядом на сутність інтелектуального капіталу виділено структурний. Ряд авторів стверджують, що доцільно розглядати інтелектуальний капітал з системних позицій. Критичний аналіз дозволив запропонувати ідею розглядати інтелектуальний капітал з позиції стратегічних факторів розвитку. Інтелектуальний капітал ми розглядає як фактор стратегічного розвитку, який обумовлює рівень ефективності та результативності стратегічних дій організації.

Як фактор інтелектуальний капітал проявляється через професійно-кваліфікаційну, технологічну, технічну складові. Потенціал, активи і капітал взаємопов'язані потрійною спіраллю. Інтелектуальний капітал формує потенціал, який знаходить своє втілення в інтелектуальних активах. У свою чергу функціонування активів призводить до розширення інтелектуального капіталу. Кожен раз оборот відбувається на більш високій стадії, що і є основою зміни суті, якості всієї економічної системи.

Список використаних джерел

1. *Brooking A.* Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise / A. Brooking. – New York: International Thomson Business Press, 1996. – 214 p.
2. *Бажан І.* Економічна сутність та функції інтелектуального капіталу / І. Бажан. // Україна: аспекти праці. – 2012. – 2 – С. 30–35.
3. *Базилевич В.Д.* Інтелектуальна власність: підручник / В. Д. Базилевич. – К.: Знання, 2006. – 431 с.
4. *Корзникова Г. Г.* Менеджмент в образовании: практический курс / Г. Г. Корзникова — М.: Академия, 2008. — 288 с.
5. *Леонтьев Б. Б.* Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе / Б. Б. Леонтьев. – М.: Издательский центр «Акционер», 2002.
6. *Стюарт Т.А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т.А. Стюарт; пер. с англ. –М.: Поколение, 2007. – 368 с.
7. Теория управления. Под ред. Гапоненко А.Л., Панкрухина А.П. Издательство РАГС М.: 2003. — 558 с.

8. Уткіна Ю. М. Інтелектуальний капітал як фактор забезпечення конкурентостійкості підприємств в глобальній економіці / Ю. М. Уткіна. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – №56. – С. 58–67.

9. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинссон. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 248 с.

Kubiniy V. PhD,

Doctoral program student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
Volodymyr.kubiniy@uzhnu.edu.ua

Kosovilka T.

PhD student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
tamila.kosovilka@uzhnu.edu.ua

Marhitych V. аспірант

PhD student of department of enterprise economic,
Uzhgorod National University
viktoria.marhitich@uzhnu.edu.ua

INTELLECTUAL CAPITAL IN CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT

Summary. *The main methodological approaches to the consideration of the essence of intellectual capital, among which the position of competitive advantages, the integrated method and other intellectual capital are proposed to be considered as a factor of strategic development that determines the level of effectiveness and effectiveness of the strategic actions of the organization.*

Key words: *strategic management, method, factor, intellectual capital.*

Кубиній Н.Ю., к.е.н., проф.,
професор кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua
Фіалковський А.Р., аспірант кафедри економіки підприємства
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
andrey.fialkovsky@progresstech.aero
Вовчанська Р.І., аспірантка кафедри фінансів
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
latynin@gmail.com

ЕФЕКТ «SPILLOVER» У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Анотація. Ефект «spillover» має екстенсивні та системні наслідки; виникає як в економічній, так і фінансовій сферах. Достатність – поняття, що визначає міру залучених ресурсів, яка попереджає ефект «spillover». В аналітичному плані достатність слугує критерієм адекватності стратегічних рішень.

Ключові слова: стратегічне управління, система, ефект, «spillover».

Актуальність. Посилення конкуренції між економічними гравцями будь-якого рівня за ресурси та ринки збуту викликають необхідність залучення сучасних методів управління, що забезпечують економічну систему довгостроковими перевагами. Серед таких методів все більш вагомими стають методи стратегічного управління, застосовуючи які організація може передбачити як майбутні зиски, так й загрози. Найбільшу актуальність в процесі стратегічного управління набуває передбачення небезпек, які мають імовірність виникати внаслідок певних стратегічних рішень. Одним з таких небажаних проявів є ефект «spillover», який а) виникає як відповідь на нераціональне залучення ресурсів; б) створює перешкоди розвитку інших систем.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних заasad ефекту «spillover», на основі яких окреслення шляхів управління ним з ціллю зниження імовірних негативних наслідків управлінських рішень.

Для реалізації мети виконані такі завдання:

1. Дана характеристика видів ефекту «spillover».
2. Запропоноване теоретичне та аналітичне навантаження даного явища.

Результати. Стратегічне управління представляє собою складну систему, функціонування елементів якої спрямовано на реалізацію довгострокових завдань та відбувається в умовах тісної взаємозалежності як між елементами, так і з зовнішнім оточенням. Іншими словами, всі елементи системи управління пов'язані між собою, тому дії одного елементу або його зміни можуть викликати непередбачені події в складі інших елементів або в їх функціональному навантаженні. Крім цього, стратегічне управління діє як відкрита система, тобто вона як і її елементи піддані впливу зовнішньої середовища та можуть викликати суттєві зміни в оточенні, до якого відноситься також й економічна система, діяльність якої знаходиться під впливом системи управління.

Стратегічне управління значною мірою є сферою ірраціонального, але стратегічні рішення знаходяться так само й в зоні дії законів каузальної індукції. Тому необхідною умовою успішного управління є врахування імовірних впливів як на систему, її компоненти, зовнішнє середовище. Внаслідок прийняття рішень стратегічного менеджменту та їх реалізації в одній сфері виникають певні наслідки в інших, що обумовлює можливість отримання економічною системою як переваг, так й додаткових небезпек.

Це обумовлює доцільність звернення уваги до ефекту «spillover», або як ще це явище називають "the effect which spills over".

В перекладі з англійської це означає ефект розсіювання або поширення на інші сфери, або ефект, який розливається.

В контексті стратегічного управління даний ефект набуває в деякій мірі іншого звучання. Як свідчить толкування Кембриджського словнику [1], має такі значення в економіці та управлінні при їх негативному відтінку:

1. Ситуація, яка розсипаючись, починає впливати на іншу ситуацію або групу людей, особливо в неприємному або небажаному вигляді.
2. Наслідки діяльності, поширившись далі, ніж було спочатку призначено
3. Тривати довше, ніж очікувалося, що призводить до негативних явищ.

«Spillover», є типом мережевого ефекту, який виникає внаслідок формування світової системи економічних взаємовідносин.

Ефект «spillover» в стратегічному управлінні займає місце між управлінським рішенням та його кінцевим результатом.

Ефект «spillover» можемо розглядати в кількісному та якісному прояву.

В кількісному значенні, ефект переливу знаходить себе в обсягах впливу. Так, спрямованість інвестицій на окреслені, сфоку-

совані зони чи регіони, можуть зменшити фінансову підтримку інших, що скорочує розмір їх інвестиційної бази. Виходячи з наведених визначень, даний ефект має головним чином екстенсивне значення і охоплює кількісний вимір економічних наслідків, що ми називаємо горизонтальним впливом. Наприклад, збільшення грошової маси в одному діловому сегменті або регіоні може призвести до її перетику, що не завжди приносить позитивні результати, про що вже було відмічене вище.

У якісному вимірі ефект переливу має більш важливе значення, передбачаючи ситуацію, коли перелив ресурсів в одній сфері викликає якісні зміни в інших. Внаслідок певних стратегічних дій «перелив» матеріальних, фінансових ресурсів може викликати якісні зміни не лише в системі, де ці дії відбуваються, алей й системах, що з нею співпрацюють, взаємодіють. В процесі даного дослідження такий ефект «spillover» названо скрізним, якій проходить через систему і охоплює сопряжені системи, принісши можливі негативні результати. Скрізний, або якісний, «spillover» має стратегічний характер і викликає появу таких наслідків, які можуть принести довгострокові небезпеки.

Ефект «spillover» у стратегічного менеджменту може виникати в сфері як економіки, так й фінансів.

Економічні наслідки даного ефекту показані на наступних прикладах. Дія даного ефекту у світовій економічній мережі є результатом економічних акцій Китаю. Вважається, що «з початку 2009 року Китай також став основним джерелом побічних ефектів. Це пояснюється тим, що китайські виробники з 2000 року зумовили значну частину зростання світового попиту на товарний попит. Що стосується Китаю, то після того, як Китай стає другою економікою світу після США, кількість країн, які відчують побічні ефекти від китайського уповільнення, є значною. Заповнення Китаю відчутно впливає на торгівлю металами, енергією, зерном та багатьма іншими товарами у світі. Це призводить до економічного болю в більшій частині світу, хоча він найбільш гострий у Східній Європі, на Близькому Сході та в Африці, оскільки ці райони розраховують на Китай на більший відсоток своїх доходів». [2]

Фінансові ризики «spillover» виникають внаслідок таких ситуацій:

- на рівні світових регіональних об'єднань вплив даного ефекту можливо ілюструвати наступним чином. «У економічно глобалізованому світі кожна країна певною мірою залежна від іншої економіки, в таких ситуаціях невелика зміна в економіці або стані "А" може призвести до змін у економіці "В". Тут ефект можна знецінити не тільки всередині нації, а й над іншими націями або регіона-

ми... Під час кризи в Євро, як ми всі знаємо, Єврозона використовують єдину валюту. Невелика зміна політики однієї держави в зоні євро може вплинути на вартість валюти для цілого євро. Оскільки ефект відбувся через зміну політики однією країною лише тоді, коли всі партнери, які використовували таку ж валюту, мали наслідки»; [3].

- в процесі прийняття рішень відносно інвестування в певні галузі, виробництва, регіони доцільно враховувати, що інвестиції, які не несуть в собі інноваційної спрямованості, не створюють в сучасних умовах конкурентних переваг для галузі, підприємства чи території. Вкладення грошей у продукти, ідеї, що знаходяться поза межами інноваційного бізнесу, можуть тиражувати застарілі технології, що в свою чергу сприяє відставанню та програшу у конкурентній боротьбі. Таким чином, даний ефект виражається в тому, що «перелив» стратегічно необумовлених інвестицій погіршить конкурентоспроможність всієї системи;

- інвестиції в один регіон можуть забезпечити відтік ресурсів та факторів розвитку інших регіонів, внаслідок чого їх соціально-економічний розвиток гальмується. При цьому занепад регіональних сусідів в кінцевому наслідку може призвести до негативних результатів автора ефекту переливу.

Дослідження ефекту «spillover» може бути застосовано в стратегічному управлінні в наступних випадках.

1. В теоретичному контексті. Теорію стратегічного управління доповнити категорією достатності. Достатність в стратегічному управлінні ми розглядаємо як поняття, що визначає міру залучених ресурсів, яка попереджає ефект «spillover». Достатність представляє собою такий обсяг залучення певних ресурсів, який забезпечує реалізацію цілей стратегічного розвитку економічної системи при відсутності негативних наслідків у функціонуванні інших елементів системи або інших систем з навколишнього середовища.

2. В аналітичному плані. Стратегічний аналіз ставить за мету прогнозування можливостей поведінки економічної системи та її елементів в майбутньому, в тому числі й ефектів даної поведінки. Достатність в стратегічному аналізі слугує критерієм раціональності використання залучених ресурсів та адекватності стратегічних рішень. Даний критерій можливо застосовувати при використанні симплекс-методу в математичному моделюванні поведінки економічної системи.

Висновки. Ефект «Spillover» є типом мережевого ефекту, що виникає внаслідок формування світової системи економічних взаємовідносин і може призвести до негативних наслідків як в межах системи прийняття рішень, так й в навколишньому оточенні.

Ефект «Spillover» виникає як в економічній, так й фінансовій сферах, має кількісний та якісний вплив.

Дослідження даного ефекту викликає доцільність застосування в процесі прийняття управлінських рішень категорії та аналітичного критерію достатності. Достатність представляє собою такий обсяг залучення певних ресурсів, який забезпечує реалізацію цілій стратегічного розвитку економічної системи при відсутності негативних наслідків у функціонуванні інших елементів системи або інших систем з навколишнього середовища. Достатність в стратегічному аналізі слугує критерієм раціональності використання залучених ресурсів та адекватності стратегічних рішень.

Список використаних джерел

1. *Cambridge Dictionary* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/spill-over>
2. *Spillover Effect* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.investopedia.com/terms/s/spillover-effect.asp>
3. *Quora*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quora.com/What-does-the-spillover-effect-mean>

Kubiniy N., PhD, prof.,

professor of the Department of Enterprise Economics,
State Enterprise "Uzhgorod National University"

Natalya.kubiniy@uzhnu.edu.ua

Fialkovskiy A., PhD student of the department

of economics of the enterprise,

State Enterprise "Uzhgorod National University"

andrey.fialkovsky@progresstech.aero

Vovchanska R., PhD student of the department of finance,

State Enterprise "Uzhgorod National University"

ruslana.vovchanska@uzhnu.edu.ua

THE EFFECT "SPILLOVER" IN STRATEGIC MANAGEMENT

Summary. *The spillover effect has extensive and systemic results; occurs both in the economic and financial spheres. Sufficiency is a concept*

that defines the extent of the resources involved, which prevents the effect of "spillover". In analytical terms, sufficiency serves as a criterion for the adequacy of strategic decisions.

Key words: *strategic management, system, effect, "spillover".*

Кузнецова І.О., д.е.н., проф.

Завідувач кафедри менеджменту організацій та ЗЕД
Одеського національного економічного університету
inna.stream27@gmail.com

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ

На підставі критичного огляду наукових джерел виокремлено основні сучасні концепції формування конкурентних стратегій до яких віднесено: галузевого позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми, теорії ігор, конкурентної еволюції. Розглянуто розвиток концепції галузевого позиціонування в напрямку системи накопичення цінності. Запропоновано методологічні підходи щодо ідентифікації та підтримки домінуючого положення підприємства у системі накопичення цінності.

Ключові слова: *конкурентні стратегії, конкурентна перевага, галузеве позиціонування, домінуюча позиція, система накопичення цінності.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Прихід на вітчизняний ринок могутніх глобальних компаній докорінно змінив умови й способи ведення бізнесу та поставив проблему формування стійких конкурентних переваг вітчизняних підприємств. Розв'язання зазначеної проблеми потребує розробки нових рішень теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування конкурентної стратегії підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг привернула увагу дослідників досить давно. Так, поняття порівняльної, або конкурентної переваги вперше було застосовано ще представниками класичної школи А.Смітом та Д.Рікардом. Суттєвий вклад у формування сучасної методології конкурентоспроможності внесли

зарубіжні та вітчизняні вчені: І.Ансофф, Ж.-Ж.Ломбен, Г. Мінцберг, М.Портер, А.Дж.Стрікланд, А.А.Томпсон, А.Е.Воронкова, А.П.Наливайко, І.В.Смолін, А.Ю.Юданов та інші.

Фундаментальні дослідження М.Портера довели, що показники діяльності компанії знаходяться у залежності від конкурентних переваг або відставання у порівнянні з її галузевими суперниками: компанія може випередити конкурентів за умови створення своїх відмінних якостей та їх подальшого збереження. Вчений виокремив три типові конкурентні стратегії: лідування за витратами, диференціації та фокусування [1, с.51], використання яких надає фірмі можливість отримати міцну позицію в галузі.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми. Використання типових конкурентних стратегій призводить на практиці до того, що конкуренти опиняються на шляху, що веде до прямого зіткнення. Кожного разу, коли одна компанія намагається зробити конкурентний крок, її суперники намагаються прийняти відповідні міри. У кінцевому разі це призводить до «конкурентного зближення» [2, с.37], яке з часом руйнує відмінності між компаніями в наслідок чого суперники стають схожими і втрачають конкурентні переваги. Внаслідок цього останнім часом з'явилося багато публікацій з питань формування конкурентних стратегій, які б забезпечили лідування на ринку. Тому виникає питання щодо систематизації сучасних концепцій та формування методичних підходів щодо формування ефективних конкурентних стратегій.

Мета статті. Систематизувати сучасні концепції щодо формування конкурентних стратегій та обґрунтувати методичні підходи, що найбільш відповідають сучасним вимогам бізнесу.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні в сучасній науковій літературі багато уваги приділяється конкурентній стратегії підприємства. Низка науковців схилиються до доречності виокремити два основні підходи стосовно формування конкурентних стратегій: галузевого позиціонування та ресурсний [3; 4; 5]. Проте огляд наукових джерел дозволяє говорити про більш широкий спектр вирішення даного питання. На підставі критичного огляду наукових джерел нами виокремлено характеристики сучасних концепцій конкурентних стратегій та їх основні елементи (Табл. 1).

За результатами проведеної систематизації можна стверджувати, що існують різні підходи до способів конкурувати за ліку-юче положення на ринку і відповідно будувати конкурентну стратегію.

Таблиця 1

**СИСТЕМАТИЗАЦІЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ**

Концепція	Автори	Характеристика концепції	Основні елементи
Галузевого позионування	М.Портер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається аналізом привабливості галузі та знаходженні в ній такої конкурентної позиції, зайнявши яку компанія зможе найкращим чином захищатися від дії конкурентних сил або впливати на них	Модель п'яти конкурентних сил галузі, ланцюг цінності підприємства, три типові конкурентні стратегії (лідрування у витратах, диференціації, фокусування)
Ключових компетенцій	Г.Хамел, К.К.Прахалад	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю опанувати внутрішніми ресурсами організації і в першу чергу – навиками, уміннями та технологіями	Ключові компетенції організації, стратегічна архітектура (план широкого опанування можливостями)
Забезпечення ринкового лідерства	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Успіх в конкурентній боротьбі визначається вмінням доставити споживачу цінність	Ціннісні дисципліни: виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача
Підприємницької екосистеми	Джеймс Ф. Мур	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю будувати взаємини з конкурентним оточенням, трансформуючи його в систему суб'єктів, що співпрацюють	Екосистема, екологічна свідомість
Теорії ігор	Адам М. Браденбурге, Баррі Дж. Нейлбафф	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю проводити гнучкі комбінації: поєднувати чисте суперництво з співпрацею	Поєднання співпраці та конкуренції, конкурентне середовище як бізнес-гра, зміни гри через зміну складу гравців
Конкурентної еволюції	Річард Р. Нельсон, Сідней У. Уїтнер	Успіх в конкурентній боротьбі визначається здатністю пристосовуватися до довкілля	Поведінкові стратегії

(Джерело: систематизовано автором)

Найбільш науково обґрунтованим на сьогодні залишається підхід галузевого позиціонування. Він був запропонований М.Портером у 70-ті роки ХХ століття. В роботах М.Портера була заснована парадигма:

— „структура галузі – поведінка фірми – економічний результат”.

Автор зосереджує увагу на привабливості галузі та знаходженні успішних конкурентних позицій компанії в ній.

Запропонований підхід дозволив теоретично обґрунтувати здобуток конкурентної переваги як наслідок правильного позиціонування компанії у привабливій галузі та вдалого вибору однієї з типових конкурентних стратегій (низьких витрат, диференціації, фокусування).

Логіка пошуку конкурентних переваг притаманна підходу галузевого позиціонування зосереджена на зовнішніх факторах і не враховує сучасного глобального характеру конкуренції, який надає компаніям досить вільний доступ до фінансових ресурсів і як наслідок бистре копіювання зовнішніх проявів переваг. Внаслідок цього з'явилася низка критичних зауважень до підходу галузевого позиціонування [6].

На наш погляд підхід не вичерпав себе. В його рамках розроблено цікаві концепції ланцюга цінності та системи накопичення цінності, які дозволяють по-новому знайти фірмі своє конкурентне положення, яке буде враховувати існуючі тенденції в зміні ролі клієнта – «від ізолюваного до задіяного в бізнес-процесах, від необізнаного до поінформованого, від пасивного до активного» [7, с.4].

Запропонована концепція М.Портера дозволяє визначити структуру видів діяльності, які створюють цінність для споживача [8]. Разом з тим виникає питання: яким чином можна використати згадані здобутки для визначення конкурентних переваг?

Аналіз наукових робіт дозволив виокремити доробки Р.Коха [9], які є найбільш перспективними, з точки зору автора, у вирішенні зазначеного вище питання.

Р. Кох акцентує увагу, що на сьогодні деякі рівні системи накопичення цінності стають більш важливими, ніж інші, які звичайним чином фрагментовані і в них важко заробити високий прибуток. Такі рівні він називає „теплькими місцями”, а тих хто їх контролює і у такий спосіб займає ключові позиції в системі – її „диригентами”.

Рівні, які дають можливість впливати на інших суб'єктів системи накопичення цінності та отримувати більший за них дохід, ми будемо називати домінуючими у системі накопичення цінності.

Домінуюче положення у системі накопичення цінності дозволяє отримати додатковий прибуток за рахунок інших учасників системи. Виходячи з цього його доцільно розглядати як вид конкурентних переваг за ознакою „спосіб проявлення“.

Проте її утруднено реалізувати через відсутність підходів щодо визначення домінуючої позиції та її підтримки. Проведений автором критичний аналіз наукових доробок стосовно формування системи накопичення цінності дозволяє висунути припущення, що ідентифікація домінуючої позиції пов'язана з галузевими особливостями. Нами було проведено дослідження особливостей конкурентних стратегій зернових компаній [10]. За результатами цього дослідження для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують на зерновому ринку ми пропонуємо застосовувати таку послідовність етапів:

1. формування структури загальної системи накопичення цінності товарного зерна: визначення рівнів (економічних видів діяльності) та їх меж;
2. визначення домінуючого рівня у системі накопичення цінності товарного зерна;
3. аналіз конкуренції на домінуючому рівні;
4. аналіз структури ланцюгів цінності провідних зернових компаній;
5. визначення чинників, що забезпечують домінуючу позицію підприємства в системі накопичення цінності товарного зерна.

Все вищесказане дозволяє зробити наступні **висновки**:

1. На підставі критичного огляду наукових джерел до основних концепцій конкурентних стратегій віднесено: галузевого позиціонування, ключових компетенцій, забезпечення ринкового лідерства, підприємницької екосистеми, теорії ігор, конкурентної еволюції.

2. В концепції галузевого позиціонування слід звернути увагу на систему створення цінності, яка надає можливість враховувати існуючі тенденції в зміні ролі споживача як учасника створення цінності

3. Для ідентифікації домінуючої позиції в ланцюгу накопичення цінності та чинників, що її забезпечують запропоновано методичний підхід, що складається з низки етапів.

Література:

1. *Портер М.Е.* Стратегія конкуренції / М. Портер // Пер. з англ. А.Олійник, Р.Скільський. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

2. *Магretta Дж.* Ключевые идеи М.Портера. Руководство по разработке стратегии / Дж. Магретта: пер. с англ. А. Калинина. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013 – 272 с.

3. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: (Монография) / В.С. Катькало. – СПб: Издат. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2006. – 488 с.

4. *Коллис Д.* Конкуренция на основе ресурсов / Д. Коллис, С. Монтгомери // Корпоративная стратегия (Серия «Классика Harvard Business Review»): Пер. с англ. А. Куницын – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – С.41–71.

5. *Кузнецова І.О.* Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель. // Вісник соціально-економічних досліджень. Зб. наук. праць Одеського державного економічного університету. – Одеса, 2010. – № 38. – С.40–46.

6. *Hamel G., Prahalad C. K.* Competing for the Future. — Boston: Harvard Business School Press, 1994 – 327 p.

7. *Прахлад К.К.* Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К.Прахлад, Венкат Рамасвами. Пер. з англ. М. Ставицького – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2005. – 258 с.

8. *Porter M. E.* Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance – New York: Free Press. – 1985. – 715 p.

9. *Кох Р.* Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию / Р. Кох. Пер. с англ. под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 320 с.

10. *Кузнецова І.О.* Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії організації / І.О. Кузнецова // Методологія та практика стратегічного управління розвитком сучасних організацій (Монографія) за ред. І.О. Кузнецової // Одеса: ОНЕУ, 2016. – 210 С. 24–31.

Kuznetsova Inna,
Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Head of the Department of Management of Organizations
and Foreign Trade Activities,
Odessa National Economic University,
inna.stream27@gmail.com

FORMING COMPETITIVE STRATEGIES OF THE ENTERPRISE: MODERN CONCEPTS

Summary. Based on the critical review of scientific sources, the main modern concepts of the formation of competitive strategies are identified:

sectoral positioning, core organization capabilities, provision of market leadership, entrepreneurial ecosystem, game theory, competitive evolution. The development of the concept of branch positioning towards the value chain system is considered. Methodological approaches to identification and support of the dominant position of the enterprise in the system of value chain are defined.

Keywords: *competitive strategies, competitive advantage, sectoral positioning, dominant position, value chain system*

Кукурудзяк Л. В.,

викладач економічних дисциплін,
Вінницького коледжу Національного університету
харчових технологій
vk4@ukr.net

ВИМОГИ ДО ФОРМУВАННЯ БАЗОВИХ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИМИ АКТИВАМИ

Анотація. *Визначено основні етапи діяльності у формуванні базових сутностей системи управління нематеріальними активами з використанням об'єктно орієнтованого підходу. Наведено переваги у використанні зазначеного підходу та ключові сутності у визначенні елементів системи.*

Ключові слова: *нематеріальні активи, об'єктно орієнтований підхід, сутності.*

Актуальність. Нестабільність політично-економічної ситуації на сучасному ринку України вимагає для підприємств нових підходів до управління, що будуть характеризуватись високим рівнем гнучкості і адаптивності, як системи підприємства в цілому, так, і їх нематеріальної складової. Лише акценти на інноваціях і їх знаннєвій природі дасть змогу вітчизняним суб'єктам господарювання вийти на новий рівень конкурентної взаємодії.

За даними Global Innovation Index у 2017 році Україна посіла 50 місце, причому за окремими компонентами індексу — "інноваційні зв'язки", "засвоєння технологій", "креативні товари і пос-

луги", "вплив знань" — український бізнес перебуває на дуже низьких позиціях (63–92) з 127 досліджених країн [1].

Постановка задачі (мета). З цієї точки зору сучасні підприємства повинні орієнтуватись на нові форми організації бізнес-процесів: здатність контролювати інформацію, здійснювати маніпуляції з нею, зосереджувати увагу на нематеріальностях, націлювати їх на ефективне використання ресурсного потенціалу. Використання об'єктно орієнтованого підходу до управління нематеріальними активами дасть можливість виявити необхідний інформаційний ресурс, покаже взаємозалежні елементи в системі управління і дасть можливість здійснити необхідні управлінські впливи для досягнення поставленої мети.

Результати. Мінливість і непередбачуваність сучасних соціально-економічних процесів вимагають від сучасних підприємств управління інноваціями, змінами, знаннями, які повинні мати високу ступінь гнучкості та широкий спектр дії. Визначення інтегрованої величини впливу на кінцеві показники конкретних змін відповідно до стратегії діяльності підприємства, його факторний вплив, широку гнучкість і можливу глибину впливу може забезпечити об'єктно орієнтований підхід до управління [2], в тому числі, — до нематеріальної складової ресурсного потенціалу.

Для здійснення управлінського процесу з нематеріальними активами використовуючи об'єктно орієнтований підхід необхідно визначити базові елементи системи управління, що включає в себе наступні етапи діяльності:

1. Ідентифікація. На даному етапі необхідно визначити наявні та скриті нематеріальні активи. Визначити стан та поведінку кожного з окремих об'єктів нематеріальних активів, операції, які можуть виконувати нематеріальні активи. Для цього складаються описи, вхідні і вихідні дані, критерії оцінки якості рішень, визначаються категорії користувачів. Визначаються сутності нематеріальних активів, наприклад, програмний продукт – назва, об'єкт авторського права, ціна придбання, чи витрати на створення, структурний підрозділ — де встановлено, інформаційне поле, що може бути заповнене з використанням даного продукту, функції, що виконує даний програмний продукт, портативність, участь в управлінській чи оперативній діяльності, сума доходу, що приносить програмний продукт, амортизація, юридичний захист, наявний чи прихований об'єкт і т.д.

2. Концептуалізація. Проводиться змістовний аналіз проблемної області. Визначаються зв'язки, особливості задач (типизація даних), методи вирішення задач (використовувані стратегії,

процеси у ході вирішення завдань, типи обмежень, що накладаються на процеси в ході вирішення). Визначається проблема, що потребує управлінського впливу і проводиться її змістовний аналіз, паралельно визначаються взаємовідносини між окремими сутностями, що вступають в процес управління. Прикладом може слугувати персонал окремих структурних одиниць бізнес-процесу, адже людина – це особистість від якої залежить весь бізнес в цілому. Тому необхідно визначити в першу чергу, мету чи стратегію управління і для неї: групи стратегічно важливих професій для кожного з операційних циклів, розробити профіль компетенцій, визначити спеціальні знання, вміння, компетенції, кругозір необхідні для виконання роботи, загальні цінності і поведінкові навички необхідні для ефективного виконання роботи, вміння працювати в команді. Описати стратегії, що вже мали місце, варіації їх результатів. Визначити обмеження внутрішнього і зовнішнього характеру, галузеві особливості.

3. Формалізація. Визначаються способи подання і інтерпретації всіх видів знань про визначенні об'єкти нематеріальних активів та інші об'єкти у взаємодії. У статичній частині бази знань наводяться довгострокові знання у вигляді загальних фактів. У робочій пам'яті (бази даних) наводиться динамічна частина, що змінюється під впливом правил і обмежень. Її основне призначення – збереження вихідних даних, проміжних результатів, поточних станів взаємодіючих об'єктів. Інформація може бути подана у кількісному та лінгвістичному вираженні, тобто носити числову та текстову інтерпретацію, як про окремі сутності, так і про їх стани у взаємодії з іншими сутностями – учасниками управлінського процесу.

4. Моделювання (виконання). Здійснюється наповнення знаннями системи, яка включає в себе експертні та оригінальні види знань. Мета етапу – створення з визначеною взаємодією, для вирішення необхідних управлінських задач з об'єктами нематеріальних активів. До експертних даних можна віднести знання, факти, правила, якими володіє експерт. Проблемна сфера описується екпертом у вигляді сукупності фактів і правил. Факти визначають об'єкти, це їх характеристики і значення у конкретній сфері. Правила показують можливості маніпуляцій з даними сфери управлінської діяльності. Оригінальні дані включають інформацію, що притаманна лише даному об'єкту, тобто, що ідентифікує його. Це дає змогу системі управління нематеріальними активами набувати знання про поведінку сутностей у різних процесах та стратегіях. Використовуючи людський досвід система

управління зможе розробляти рішення без участі експерта у проблемній сфері бізнес-середовища.

5. Тестування. Перевірка системи на компетентність. З цією метою використовуються велика кількість репрезентативних задач з різними напрямками операцій над окремими сутностями управлінського процесу.

Переваги використання об'єктно орієнтованого підходу до управління нематеріальними активами базуються на виявленні, як наявних так і скритих нематеріальностей, простотою в наповненості кожного об'єкта статичними і динамічними характеристиками, описом їх поведінки. Це дасть змогу визначати їх зв'язки і можливі напрямки впливу на те чи інше управлінське рішення відповідно до мети діяльності підприємства. Також підсилити свої сильні сторони, розробляти альтернативи рішень, що базуються не лише на нормативних даних чи кількісних показниках, але й на даних експертів, їх досвіді, інших поведінкових моделях.

Висновки. Одним із основних завдань об'єктно орієнтованого підходу є правильне визначення сутностей та взаємозв'язків між ними. Досліджений підхід є природним, інтуїтивно зрозумілим, дає можливість роботи з інформацією різних типів: кількісною, лінгвістичною, допомагає у формуванні взаємозв'язків та взаємозалежностей при визначенні сутностей системи управління нематеріальними активами. В роботі наведені основні етапи визначення елементів системи управління, їх приклади, що дає можливість відслідкувати сфери впливу нематеріальностей на бізнес-процеси як окремого об'єкта, так і їх тандему з іншими учасниками системи розробки рішень.

Список використаних джерел

1. *Жмеренецький О.* Інновації або смерть: як бізнесу вижити на тонучому кораблі "Україна" / О. Жмеренецький // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2017/08/16/628080/>

2. *Ларман Крег.* Применение UML и шаблонов проектирования: 2-е издание.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2002, 624 с.

Kukurudziak L.V.,
Teacher of Economic Disciplines,
Vinnitsia Colledge of National University of Food Technologies
vk4@ukr.net

REQUIREMENTS TO THE FORMING OF THE BASIC ELEMENTS OF THE INTANGIBLE ASSETS MAGEMENT SYSTEM

Summary. *The main stages of the forming of basic systems for intangible assets management are noted with using object-oriented approach. The advantages of using such approach and main senses of system's elements identifying are showed.*

Key words: *intangible assets, object-oriented approach, senses.*

Lekashvili E., PhD in Economics.,
Assosiate Proffesor of Economic Policy Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
eka.lekashvili@tsu.ge

E-GOVERNANCE AND ECONOMICS CURRICULA MODERNIZATION NEEDS AT TBILISI STATE UNIVERSITY

Summary. *In the epoch of growing digitalization traditional structure of public administration is not effective in new information society. Georgia government has developed the strategy — “Digital Georgia: e-Georgia strategy and action plan 2014–2018” to provide a comprehensive framework for ICT and social development. The purpose of the Economics curricula modernization at TSU suggests transfer from simplified approach in economics teaching and learning to multidisciplinary, multifactor and practice-oriented one.*

Key words: *e-Georgia, curricula modernization.*

Introduction. *In the epoch of growing digitalization and rapid technological development traditional structure of public administration is not effective in new information society. Georgia*

government has developed the strategy — “Digital Georgia: e-Georgia strategy and action plan 2014–2018” to provide a comprehensive framework for ICT and social development. According to UN E-Government Survey (2016) Georgia is at comparable level of e-government development and is 61st in the rating. There is a number of obstacles impeding progress connected to the e-governance strategy: lack of qualified personnel, clear concept and strategies including personnel training, teaching materials on modern technologies, advanced and interdisciplinary technologies/tools and etc.

The qualified personnel have to be prepared by HEIs based on advanced curricula, which must be realised by approach that e-governance is not only IT-technologies but also innovation, policy, fiscal frameworks, management and economy. To active effectiveness of e-governance in Georgia, Tbilisi State University as a leader HEI in Georgia should manage to adapt rapidly its resources management principles with global technological trends and provide qualified labor resources for public sector.

Purpose. The purpose of the Economics curricula modernization at TSU suggests transfer from simplified approach in economics teaching and learning to multidisciplinary, multifactor and practice-oriented one with intensity of e-governance courses and focus on automatization, rationalization and modernization in Curricula.

Based on the University mission, vision and strategy, it is committed to the development of modern knowledge, adaptation and spread of modern knowledge in the educational spaces of the Georgian and Caucasian regions, ensuring its competitiveness in the epoch of information technological revolution. The modernization of bachelor and master’s curriculums in Economics is prioritized for the University considering the goals of electronic management. In addition, the University successfully implement a separate component of electronic management: subjects registration; management of student bases; electronic journal student survey; clerical activities; corporate e-mail system; TSU website management, electronic training courses and e-learning resources are in the process of development, which represent the essential condition for transition to distant learning.

Results. In the process of Economics curricula modernization process must be done on development core courses such Transformation study of Public Administration, Electronic government standards and protocols, Business process re-engineering for E-Governance, E-Government Decision support systems,

Electronic trading systems (tenders, e-procurement), Knowledge Management for E-Governance and etc.

Conclusions. The implementation of the modernized curricula in Economics will contribute to the training of qualified resources that will be involved in the electronic management process, which should ensure citizens engagement in economic policy decision-making processes with the use of new technologies. In addition, the development of the noted direction will facilitate the acceleration of the processes of electronic democracy and make the management processes transparent.

References

1. *Gogorishvili, I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence'. Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016, Berlin-Tallin. ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_kroonika.pdf (Accessed 30 November 2017);
2. *Gogorishvili, I.* Expansion of Social Responsibility in the Business Process Engineering. Business Systems Laboratory 3RD International Symposium. Advances in Business Management. Towards Systemic Approach. January 21-23, 2015. University For Foreigners of Perugia. ISBN: 9788890824227, <http://bslab-symposium.net/Perugia.2015/Online-Proceedings-Book-Abstracts-BSLAB-2015.pdf> (Accessed 16 February, 2018);
3. *Gagnidze, I.*, "Cluster as a tool for the challenges of development", Strategica International Academic Conference, Third Edition 'Local versus Global', Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015)pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf>(Accessed 16 October 2017);
4. *Gagnidze I.*, "The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy", III International scientific and practical conference "Strategic Imperatives of Modern Management", KNEY, Kiev, (2016), pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 11 December 2017);
5. *Lekashvili, E.* Entrepreneurial Way of Thinking and Its Development Challenges in Georgia. Journal L'Association 1901 'SEPIKE', Ed., 8, Poitiers (France), Frankfurt (Germany), Los Angeles (U.S.), (2015), pp. 121-126. ISSN 2196-9531. ISSN 2372-7438. http://docs.wixstatic.com/ugd/b199e2_004a4752ab114d47b94800998f727abb.pdf (Accessed 30 November 2017);
6. *Lekashvili E.*, For The Study of development governmental strategy to support the entrepreneurial education in Georgia, THE 10TH ANNUAL

EUROMED ACADEMY OF BUSINESS (EMAB) CONFERENCE Global and National Business Theories and Practice: Bridging the Past with the Future, Rome, (September 13–15, 2017), ISSN 2547-8516. pp.2107–2110; <http://euromed2017.com/page/eka-lekashvili/>(Accessed 7 February, 2018);

7. *Lekashvili E.*, International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia’s Economy, *Global Journal of Management and Business Research : B, Economics & Commerce*, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf). (Accessed 7 February, 2018);

8. *Sepashvili E.*, “Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth”, *Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’*, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (August, 24–26, 2016), pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018);

9. *Sepashvili, E.* (2017) ‘Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No.3, pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 30 November 2017);

10. *Papachashvili, N.* Global Trade Order: The lessons from Doha Round, Book of Abstract, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, “Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice”, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016). pp.84-86. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 20 February 2018);

11. *Papachashvili, N. & Tsimakuridze, T.* Georgia’s education system cluster development conception related issue. Collection of materials of international scientific-practical conference ‘Actual Economic Problems at Current Stage of Global Development’, (2010), pp. 593-605 (in Georgian). http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/konferenciabi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 18 February 2018).

12. *Tsetskhladze, M.*, Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, Vol. 7 (2016). https://www.researchgate.net/profile/Murman_Tsetskhladze/publication/321874817_Economic_Potential_of_Georgia_and_Perspectives_of_Economic_Integration_with_Europe/links/5a37805945851532e832bfd5/Economic-Potential-of-Georgia-and-Perspectives-of-Economic-Integration-with-Europe.pdf (Accessed 11 February, 2018).

*Лігоненко Л.О., д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
larisa.ligonenko@gmail.com*

СИСТЕМА ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ЄВРОПЕЙСЬКІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ВИСНОВКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

***Анотація.** Визначена практична актуальність та теоретична незрозумілість проблематики формування системи інноваційного менеджменту в українських бізнес-організаціях. Викладені рекомендації європейського стандарту CEN/TS 16555-1:2013 "Innovation Management. Part 1: Innovation management system" щодо формування такої системи. Окреслені напрямки подальших дій для впровадження даних рекомендацій в діяльність українських бізнес-організацій.*

***Ключові слова:** менеджмент інновацій, стандарти з менеджменту інновацій, система інноваційного менеджменту*

Актуальність. Інноваційна діяльність будь-якої організації неможлива без цілеспрямованого і системного управлінського підходу з боку менеджерів. Для досягнення стійкого успіху на тривалу перспективу необхідно гарантувати стабільний потік інновацій, тому потрібно безперервно керувати всіма аспектами, що створюють можливості для інновацій на рівні організації.

Організацій, які запроваджують системне управління інноваціями мають суттєві переваги: прискорення росту, збільшення доходів і прибутку від інновацій; нове мислення і нові цінності для організації; отримання додаткових переваг в результаті кращого розуміння майбутніх ринкових потреб та можливостей; допомога в ідентифікації та зниженні ризиків; підвищення колективної креативності та інтелектуального потенціалу організації; отримання додаткових переваг в результаті співпраці з партнерами в процесі інноваційної діяльності; мотивація залучення співробітників до діяльності організації та стимулювання роботи в команді, та, як наслідок, зростання цінності та конкурентноздатності організацій [1].

Як свідчать, динаміка розвитку, успішність та конкурентоспроможність українських підприємств, отримані результати інноваційної діяльності, належне управління інноваційним про-

цесом на рівні окремого підприємства ще є далеко недосконалим та потребує суттєвого покращення.

Постановка задачі (мета). Оцінити поточний стан теоретичного осмислення та представлення проблематики формування системи інноваційного менеджменту в україномовній учбовій та науковій літературі. Надати загальну характеристику європейського стандарту CEN/TS 16555-1:2013 "Innovation Management. Part 1: Innovation management system" щодо формування такої системи. Окреслити напрямки подальших дій для впровадження даних рекомендацій в діяльність українських бізнес-організацій.

Результати. Загальновідомим підходом до розкриття змісту інноваційного менеджменту, який поширений в багатьох підручниках, є системний підхід. Інноваційний менеджмент розглядають як ієрархічну, складну, багатокомпонентну, відкриту, адаптивну (здатну до самоорганізації, регулювання, саморозвитку), динамічну систему ймовірного характеру [2]. Складовими такої системи визначені забезпечувальна (інформаційна, ресурсна, методична, правова, екологічна), наукова (дослідження, розробки, юридичний захист інтелектуальної власності, випробування та контроль), керуюча (цілі, функції, методи, структура) та функціональні (персонал, техніко-технологічні фактори, фінанси та інвестиції, маркетинг інновацій) підсистеми. Запропоноване розкриття змісту поняття «система інноваційного менеджменту», є занадто теоретизованим, та не дає чіткого розуміння яким чином на рівні окремої бізнес-організації (підприємства) слід формувати таку систему, які її складові елементи та яким чином вони мають взаємодіяти між собою.

Не дає належної відповіді і наукова література. Результатом пошукового запиту «система інноваційного менеджменту» є тільки одна наукова стаття, присвячена питанню, що розглядається [3]. Проте задекларована в ній « інтегрована система інноваційного менеджменту», такою по суті не являється, вона включає до свого складу лише 4 групи взаємозв'язаних інструментів: пошукові (пошук ідей для інновацій) , функціональні (планування та керівництво інноваційною діяльністю), фінансові (внутрішні та зовнішні), інструменти комерціалізації. Визначені групи інструментів є, безумовно, цікавими та корисними, але організаційно-управлінського механізм їх системного використання залишився не висвітленим.

Європейське професійне товариство, розуміючи важливість належного управління інноваційними процесами на рівні окремих бізнес-організацій, прийшло до розуміння важливості стан-

дартизації систем менеджменту та менеджменту інновацій, зокрема. Підготовлені стандарти не є обов'язковими вимогами, вони носять лише рекомендаційний характер, є інструментом тиражування та популяризації досвіду кращих найуспішніших організацій.

Стандарт CEN/TS 16555-1:2013* "Інноваційний менеджмент. Частина 1. Система інноваційного менеджменту" (CEN/TS 16555-1:2013 "Innovation Management. Part 1: Innovation management system") [1] присвячений узагальненню досвіду провідних країн світу щодо впровадження, розвитку та супроводу базової інфраструктури для системи інноваційного менеджменту (інноваційний менеджмент, IMS).

Термін «система інноваційного менеджменту (IMS)» тлумачить в стандарті як «сукупність взаємозв'язаних або взаємодіючих елементів організації, необхідних для розробки політики та цілей в області інновацій, а також процесів досягнення поставлених цілей». Тобто система інноваційного менеджменту визнається сукупністю складових, передумов та заходів, які необхідні для створення інновацій на безперервній основі, тобто формування потоку інновацій. Зазначено, що потреба у формуванні такої системи існує в усіх без винятку організаціях, незалежно від сфери їх діяльності, типу та розміру, в тому числі особливо гострою вона є для малих та середніх підприємств.

Наголошується, що хоча IMS -система може бути налагоджена як автономна, для гарантування досягнення основних цілей інновацій бажано, щоб вона була інтегрованою в базовий функціонал та систему управління організацією. Загальна логіка IMS – системи відповідає структурі "PDCA" (Plan — Do — Check — Act; Плануй — Роби – Перевіряй- Дій), що дозволяє інтегрувати її з іншими стандартизованими системами менеджменту, зокрема ISO 9001, ISO 14001 тощо.

Ключовими елементами IMS- системи визнані : контекст організації; лідерство в управлінні інноваціями та стратегією; планування успіху інновацій; фактори, стимулюючі та сприяючі інноваціям; процес інноваційного менеджменту; оцінка ефективності функціонування IMS; вдосконалення IMS; методики інноваційного менеджменту. Рекомендації щодо змісту, процесів формування та функціонування використання кожного з визначених елементів IMS-системи представлену в Стандарті.

Висновки. Ознайомлення зі стандартом, усвідомлення його логіки та змісту дозволяє рекомендувати ширше використовувати цей документ в учбовій та науковій діяльності. Це потребує, поперше, уточнення змісту дисципліни «Менеджмент інновацій »

та списку рекомендованої літератури. По-друге, науковцям України слід більш активно долучитися до роботи по розробці національних стандартів з інноваційного менеджменту. Це може передбачати: професійний (з врахуванням предметної царини) переклад його на українську мову та прийняття його як національного, уточнення та доповнення окремих положення європейського стандарту, виходячи з передового досвіду провідних українських підприємств, підготовку коментарів-роз'яснень до стандарту, сприяння впровадженню положень стандарту в процесі співробітництва з українськими підприємствами, перш за все малими та середніми. Усі ці можливості передбачені Законом України «Про стандартизацію» [4].

Список використаних джерел

1. CEN/TS 16555-1:2013 "Innovation Management. Part 1: Innovation management system" Режим доступу: <https://infostore.saiglobal.com/preview/is/en/2013/s.r.cen-ts16555-1-2013.pdf?sku=1641670>

2. Управління інноваційною діяльністю. Основи інноваційного менеджменту : магістерський курс : підручник / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми : Університетська книга, 2014. – 850 с. Доступно з <http://pidruchniki.com/73254/investuvannya/sutnist_zmist_innovatsiyного_me_nedzhmentu>

3. *Панченко Є. Г.* Сучасна система інноваційного менеджменту транснаціональних корпорацій / Є. Г. Панченко, М. Є. Кір'якова // Актуальні проблеми економіки. — 2013. — № 7. — С. 104–109. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2013_7_14

4. Закон України «Про стандартизацію» // <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>

Ligonenko L.O. , Prof., Ph.D. in Economics,
Professor of the Management Department
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman
larisa.ligonenko@gmail.com

SYSTEM OF INNOVATIONAL MANAGEMENT: EUROPEAN RECOMMENDATIONS AND CONCLUSIONS FOR UKRAINE

Abstract. The practical relevance and theoretical undevelopment of the problems of the innovative management formation system in Ukrainian

business organizations is defined. The recommendations of the European Standard CEN/TS 16555-1: 2013 " Innovation Management. Part 1: Innovation management system " in relation to the formation of such a system. The directions of further actions for the implementation of these recommendations in the activities of Ukrainian business organizations are outlined.

Keywords: *Innovation Management, Innovation Management Standards, Innovation Management System*

Manvelidze R. Ph.D of Economics
Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia
Manvelidze.revaz@bsu.edu.ge
Tsetskhladze L. Ph.D of Business Administration
Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia
cecxladze.leila@bsu.edu.ge

INNOVATIVE BUSINESS: DEVELOPMENT, STRATEGY, PROSPECTS

Resume: *Innovations are considered as one of the most important element of the economy under the modern rapidly-changing conditions of economy. In this regard, the innovative potential of small business is notable and after its realizations, society`s progress is achieved.*

The advantages of innovative development is recognized and tested in foreign countries, long-term strategies of innovative development are worked out. In the article, the necessity of development of innovative entrepreneurship is justified and the measures of its achievements are discussed.

Key words: *Innovations, innovative potential, strategy, government policy.*

Introduction: In modern conditions, innovations are considered as one of the main element on both, national and international level as well. It's preferential to choose such innovative way of development, which change and increase the structure of the whole GDP and increase the level of technologies.

Purpose. The purpose of the work is to justify the innovations, as an important factor of increasing the efficiency of production capacity, production quality and export, investments, employment, service production and manufacturing, which on its side, provide to increase competitiveness of enterprises in domestic and external markets.

Results. In accordance with the international standards, innovation is the result of investment in new inventions and in getting knowledge, which had not been used before for renewal of the spheres of human life and the process of its further implementation, which brings additional value in the form of profit, advance, priority, fundamental improvement, qualitative increase or progress.

Innovations mean not only technical-&-technological innovations, but the existence of innovation socium in organizational forms, as they are: education, managements, labor organization, service, science, informatization and etc.

So innovation includes the following process: investments-working out-implementation process-getting the qualitative improvement.

Systemic modernization of economy is impossible without an orientation of sharply expressed innovative policy. The changes of modern economy is going on rapidly, the life cycle of the products decreases, the buyer's needs rise in the foreground, also business environment is rapidly changing and knowledge gets older too. On this background, such business-entities are able to survive, which production is provided with new knowledge and innovations.

When we're speaking about advancement of innovative business, it's impossible to evade innovative potential of small business. Modern market processes are characterized with high quality of the segment, what especially increases the innovative activity of small enterprises. The epoch of mass markets steps back and nowadays the determining factors of business tendency become diversity and changeability of customer requirements. New markets of the product and service are being created, the capacity of which is insignificant. Small enterprises are able to have flexible and rapid reaction on customers' needs, they can supply small-serial, unique and specific product to separate market segment. Under the conditions of market economy and competition, the enterprises of small business have to destroy the innovations in order to increase income and profit. Entrepreneurs always aspire to individualization and this aspiration stipulates to expand the scope of their knowledge. All enterprises can't invest cash resources in innovative activities, that's why they themselves try to work out the opportunities and prospect of further development.

In order to implement such developments, it's necessary to be based on the creative potential of the company, also knowledge and recognition of customer's requirements.

Small business is not accidentally considered as a fundament of innovative development. It's stipulated with the following reasons:

- Scientific process in the small firms produces with max intensity, because every effort is directed to one project;

- In small firms, the management system is small, which decreases manufacturing overheads and avoids such bureaucratic moments and agreements, which decrease effectiveness of scientific-research works in large companies;

- Small firms, usually, better see the tendencies of market development, which are close to the customer's requirements, what makes the production more flexible.

Inventory of entrepreneurial entities and realization of innovative potential is precondition of the progress of the whole society life. In this regard, business is notable as well, however, sometimes the measures of large enterprises contradicts to the innovations. For example, when in the industrial enterprise operates the most difficult technological line, it's not desirable to change it and to introduce new technologies.

Large enterprises rarely master inventions and innovations. They recognize them, but they are not able to implement all new inventions in the enterprise, only for the reason that the existing is better. They try waiting while new techniques and product cause sharp increase of prices. For them, it's more suitable fundamental research and processing in the field of new technologies, material incarnating of the original ideas is a business of rather smaller innovator firms. The general trend is that, the correlation of the number of innovations to the expenses is 3-4 times higher than in small and medium firms based on scientific-research than in large firms. The most often used innovations by the large enterprises are the result of innovative activity of small and average, including, engineering, venture and introducing firms. They're created by scientific-researchers, innovators and engineers.

Due to the ownership rights over prospective technologies, small business can introduce the results of scientific-research work at a high risk. Small entrepreneurs can sell this rights to the large interested companies, or they can merge them as a result of agreement. Thanks to the ability to adapt flexibility and changing conditions, they can master the initial stage of the innovative process and to prepare the

soil for implementation of new innovation for the large business, which have financial and production opportunities.

One of the most important priorities for Georgia is to work out the innovative strategy, which should be reflected in the state target programs of innovative development. Such programs, in various form, exist in developed and developing countries and the effectiveness of their use is confirmed by Japan experience.

In view of the fact that, the minimum of its own natural resources are placed in Japan, the government of the country thinks that scientific-technical policy is a necessary mean to increase the international competitiveness of the country and it increases the stimulation of economic growth. The government of Japan allocates subsidies for small enterprise entities at all stage of development, if they take active part in the development of scientific capacious and high-technological production. State separates out the loans for them, offers guardianship to take on credit and other kinds of credit guaranties.

The main purpose of such policy is:

- Improvement and modernization of enterprise production of scientific-capacious fields;
- To implement the worked out technologies together with the scientific institutions;
- To work out and implement new forms of production.

In China, small entrepreneurship can be called the scientific engine of the country, through which the enterprises can produce a large number of the innovative production and technical inventions. Singaporean, Finland, Denmark, Israel and other countries are also very popular with the development of small innovative businesses. These countries have timely evaluated the importance of innovations for the economy and began the development of innovative entrepreneurship through the business-incubators, Techno Parks, Innovative Funds, which belong to the infrastructural elements to provide complex support for small entrepreneurship.

In Georgia, it's important the existence of a sharply defined strategy of innovative development in order to increase the innovation activity level in the most fields of business-sphere and to revive traditional and potential sectors on the basis of it. It should be established close relationship between universities, scientific-research institutes and enterprises and for the purpose of implementation of innovative-introduction activity.

In the development of Georgian economy, on the background of great importance of innovative policy, we consider that it's important

the realization of state innovative policy, During which the main function should be to stimulate all participants in all stages of the innovative cycle. In the world practice, it's used the following types of tax privileges and stimulating of innovative activity: To reduce the taxes while increasing the expenditure on innovations; Tax "holidays" from the profit of realization of innovative project; to reduce the tax norm on the profit; to establish the benefit on the accounts of the performed priority projects and etc;

It's important to create the competition in innovative sphere, customers' interests and interests of the manufacturers of new techniques, technology, production should coincide. By this latter, orientation was taken on foreign scientific-capacious product. Domestic production can not properly participate in a competitive fight, or else there're many novelties, which are preserved in scientific-research organizations.

It should be noted that, issues related to innovative politics are involved in the agenda of discussing the country's development. In the "Social-Economic Development Strategy of Georgia", worked out by Georgian government, is given the directions of policy, to be implemented to rise the development level of technologies and innovations. Since 2016 year, venture investment program has set in motion "start up-Georgia". State program made a financial support innovative ideas of beginner businesses, It includes various components: Financing, simplify of tax and legal procedures, also, to promote the relevant education. Venture investment project is designated for startup of high-tech fields, which include such fields as they re: Aerospace industry, automotive, artificial intelligence, biotechnologies, bioinformatics, computer engineering, computer science, nanotechnologies, nuclear physics, semiconductors and telecommunication.

By 2020 year, in the field of innovations and technologies, The main result of policy pursued by the Government of Georgia is as follows: transfer of the advanced technologies by the companies and strengthen of introduction in practice, reinforce the connection between scientific circles and business, the existence of satisfactory level of innovations and as a result of this to increase the competitiveness of local production, orientation of high-tech products of Georgian exports".

Despite of a certain upheavals, in accordance with the evaluation of international organizations, the innovation indicator of our country remains unfavorable. According to GCI rating in 2017-2018 years, Georgia has 118th position in accordance with the innovations. We

have unfavorable situation in such components as they're: Innovative opportunities (99), quality of scientific research institutions (127), Company expenditure on research and development (122), the existence of science and engineering (125), participation of industrial institutions in research-development (116), use with patent (70).

Conclusions. We consider the following measures to be appropriate for stimulating and developing small innovative business:

- Formation of a normative-legal basis and its perfection for stimulating innovative activities;
- It should be improved to prepare qualified manager staff for innovative projects;
- To create the guarantees of getting profit and demand on innovative products;
- To invite experienced specialists for the development of innovative activity and to train local managers;

References

1. *Gagnidze I.* (2015) „Cluster as a tool for the challenges of development“, Strategica International Academic Conference, Third Edition'Local versus Global', Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 16 October 2017).

2. *Gagnidze I.* (2016) „The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy“, III International scientific and practical conference „Strategic Imperatives of Modern Management“, KNEY, Kiev, 2016, pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 11 December 2017)

3. *Gogorishvili I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence'. Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016, Berlin-Tallin. ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_kroonika.pdf (Accessed 10 February, 2018).

4. *Lekashvili E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia's Economy, Global Journal of Management and Business Research : B, Economics & Commerce, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN: 0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, (2017), pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 9 February, 2018).

5. *Papachashvili N. & Tsimakuridze T.* Georgia's education system cluster development conception related issue. Collection of materials of international

scientific-practical conference 'Actual Economic Problems At Current Stage of Global Development', (2010), pp. 593-605 (in Georgian). http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/konferenciebi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 12 February, 2018).

6. *Sepashvili E.* Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No.3 (2017), pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 11 February, 2018).

7. *Tsetskhladze M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, Proceedings of the Finance and Economics ConferenceLupcon Center for Business Research, Vol. 7. In Frankfurt am Main, Germany August 1 until August 3 2016. <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf>. (Accessed 11 February, 2018).

Dr. Davit Narmania,

Proffesor of Management Department,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
E-Mail: davit.narmania@tsu.ge

Dr. Eka Chokheli,

Associate proffesor of Management Department,
Iv. Javakhishvili Tbilisi State University
E-Mail: eka.chokheli@tsu.ge

EFFICIENCY MANAGEMENT OF PUBLIC INFRASTRUCTURE

***Abstract.** Public infrastructure is a universal consumption product that must be provided for the population by the government. For State, regional administration or municipality planning and implementation is the significant task. Ensuring public infrastructure (construction as well as its further exploitation) requires substantial financial resources. Therefore, the main task and challenge for the government is to create the infrastructure with the limited resources and with the term of maximum exploitation.*

It is also important to insure projects from the corruption facts. For this purpose, the transparent spending of funds should be ensured by active involvement of the public and proper financial management. Furthermore, it is substantial that we used innovative approaches during the project

implementation process and to create more productive and high-quality products with the same or less expenditures. Finally, the project should be accompanied by a risk management system in order to avoid undesirable event during the project implementation or its further exploitation period and to minimize potential threats of the project.

Key words: *Public Infrastructure; Efficiency; Investment; Management.*

The Essence and Characteristics of Public Infrastructure

Public infrastructure in modern scientific and practical literature is defined as the basic systems and facilities of universal consumption (Latin. *infra* — below and *structura* — structure). Thus, all citizens use public infrastructure uniformly and without any limitation. In addition, funding of public infrastructure is mainly done through taxes paid by civilians. In other words, public infrastructure is also called public good. The goods that are not produced within the market system and government should ensure people with it, creates sectors of public use goods and services¹.

Public infrastructure includes buildings, structures, networks, systems, factories, properties, equipments or physical assets and enterprises where they create public goods and are used afterwards. In most countries public infrastructure is a fundamental component for delivering public goods².

According to modern scientific and practical literature, there are several features for public infrastructure:

- Creation of public infrastructure requires a large investment (is capital-intensive);
- Infrastructure assets can provide long-term benefits and / or income;
- Investments made in infrastructure is nonliqued and in the future technological innovations introduction are limited;
- Created assets are public and is characterized with the natural monopoly (since the service provider is often one);
- Investment in public infrastructure always creates visible and solid goods;
- Public infrastructure is universal.

Roads, bridges, tunnels, hydro and other power plants, water supply and gas supply networks, sewerage facilities and drainage systems, transport networks, hospitals, social houses, stadiums and

¹ Zarnadze N., Narmania D. Fundamentals of Public Administration and Public Administration in Georgia, Tbilisi State University (2009), pp. 81-84.

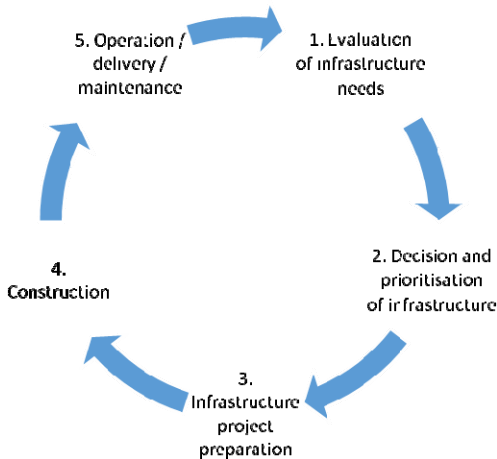
² Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 2.

internet infrastructure are the most widely used examples of public infrastructure. The development of telecommunication infrastructure across the country is one of the most important issue¹. However, this list is not exhaustive and we see different types of infrastructure in different countries.

Planning and Organizing Public Infrastructure

For State, regional administration or municipality public infrastructure project planning and its implementation is the most significant task. For this it is necessary to make research and prioritize the existing needs. Afterward a specific infrastructural project is prepared and based on this construction is carried out. Operation / service delivery and maintenance is the final stage (see Figure. 1).

Fig. 1. Infrastructure governance cycle



Source: Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 8.

The proposed chain may have additional rings, as there are various important stages, including from planning the infrastructural projects till its exploitation. For example, prior preparing an infrastructural project feasibility study or prefeasibility study is appropriate to develop. Afterwards the company (tendering) is selected in order to implement the project. Construction process includes supervision over the construction activities and the exploitation. The project steps

¹ Chokheli E., Narmania D. Information Technologies in Management and Prospects to Improve Their Use by Georgian Companies, International Journal of Recent Scientific Research 6(9), (2015), p. 6516.

depend on the project difficulties. If the project is big and engineering process is hard, then more steps are taken in the planning and organizing process. The above mentioned infrastructural project life cycle stages have its own challenges, which play a fundamental role in defining the asset's exploitation terms¹.

Public infrastructure is accompanied with the development. However, in practice there is a contradiction cases when the specific area is developed and afterwards the public infrastructure development is followed. The first case is more efficient in financial and planning side than the second one. Therefore, the task of the government is to create public infrastructure according to the territories development general plan and this will be followed the regular territory planned development.

Financial Management of Public Infrastructure

Ensuring public infrastructure (construction as well as its further exploitation) requires substantial financial resources. In addition, the practice shows that infrastructural investments are followed with further development — the environment becomes more maintained and private investment amount is increased.

There are several ways of financing public infrastructure, the most common are:

- **Budget funding** — From state, regional, municipal or other public budget infrastructure construction and management control;
- **Funding attracted from donor organizations** — Credit or grant received from international financial institutions by which the state, party or municipality finances infrastructure and management;
- **PPP (Public-Private-Partnership)** — State / party/municipality and private company jointly finance and manage public infrastructure;
- **BOT (Build, Operate, Transfer)** — A private company is constructing public infrastructure with own funds, operates and after expiration returns it back to the state / party / municipality;
- **DBFOMT (Design-Build-Finance-Operate-Maintain-Transfer)** — A private company creates a project, builds it with own resources, operates and maintains, and after the expiration of the term of the contract transfers the infrastructure to the state / party / municipality.

The models for infrastructure financing and management are more extensive. There are more than 20 different types of models², but the above-mentioned models are the most common ones.

¹ Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), p. 7.

² The National Council for Public-Private Partnerships, Washington DC, www.ncppp.org

Which model is chosen by the state / municipality is based on some efficiency criterion. The most important is to create a long-term infrastructure with more affordable and inexpensive financial sources.

Public infrastructure may be financed by credit (debt) or with increased taxes. It may be also financed with the saved money through the costs reduction. The macroeconomic effect of public investment depends on how we will finance it. To choose a funding model it is possible to evaluate the following specifications:

$$Y_{t,c+k} - Y_{t,c} = \alpha_t^k + \gamma_t^k + \beta^{k+} D_{it} FE_{t,c}^k + \beta^{k-} (1 - D_{it}) + FE_{t,c}^k + s_{t,c}^k$$

$D_{it} = 1$, if public investment is debt-financed, and $= 0$ — otherwise.

$D_{it} = 1$, if $FE_{it} > 0$, and $= 0$ — otherwise¹.

PIMI index (Public Infrastructure management Index) is used to assess the efficiency of investment in public infrastructure. PIMI is multidimensional index of the quality of public investment efficiency for 70 countries. Objective is to capture the institutional process underpinning investment. The Index is used indifferent stages of the investment process. It allows comparison of different countries and helps to determine the priorities of the reform²:

$$\text{Public Investment Management Index (PIMI)} = 1/4 \sum_{i=1}^4 S_i$$

$$S1 = \text{Appraisal} = 1/4 \sum_{i=1}^4 q_i$$

$$S2 = \text{Selection} = 1/5 \sum_{i=1}^5 q_i$$

$$S3 = \text{Implementation} = 1/5 \sum_{i=1}^5 q_i$$

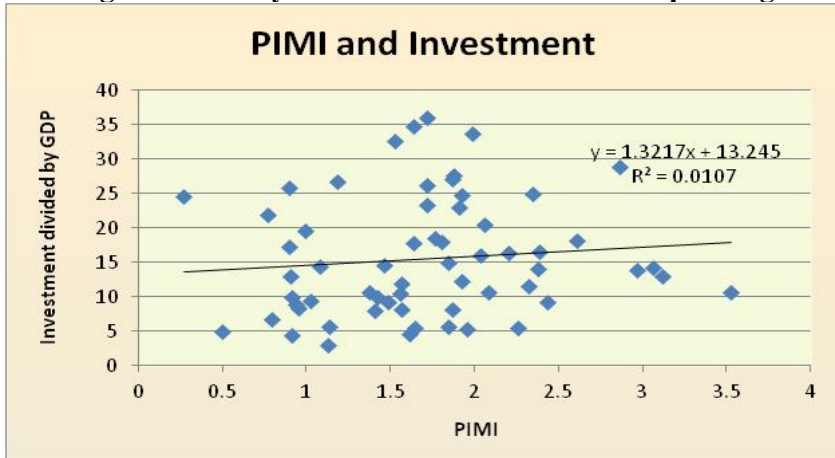
$$S4 = \text{Evaluation} = 1/3 \sum_{i=1}^3 q_i$$

¹ Abiad A., Furceri D., Topalova P. The Macroeconomic Effects of Public Investment: Evidence from Advanced Economies, IMF WP 15/95 (2015), p. 9 and 17.

² An index of the quality of Public Investment Management (PIMI), IMF

In terms of macroeconomic point of view, it is important to apply more funds on infrastructure. Investments in infrastructure directly affects GDP and provides macroeconomic stability (see Figure. 2). In addition, investment in public infrastructure is an important factor for economic growth¹.

Fig. 2. Positively correlated with Investment spending



Source: IMF.

Public Infrastructure Management Challenges

The main task and challenge of public infrastructure management is to ensure efficiency indicators. In assessing the efficiency of public investment, attention is paid to the following key issues²:

- Whether there is a clear, well-established guideline for public investment in central, regional or municipal level;
- Whether there is developed performance and efficiency assessment systems and tools (evaluation agencies, assessment criteria);
- During the project implementation whether there are supervision instruments and supervisory agencies;
- What is the cost of a new project correlation with a current or completed typical public project?
- Over the last five years, according to the main sectors (education, healthcare, water supply and sanitation, roads and energy)

¹ Making Public Investment More Efficient, IMF (2015), pp. 17-18.

² Rajaram A., Minh Le T., Biletska N., Brumby J. A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, WB (2010), pp. 14-16.

what is the comparison of the end investment projects with the expenses of the public budget;

- Whether the projects are being implemented within the established timeframes and in case of delay, what are the reasons;
- What is the net present value (NPV) of the completed project and whether it is followed by further evaluation;
- Whether it is implemented the assets registration, inventory making and the the use of accounting-reporting rules by the authorities;
- And other (see the above-mentioned source for more details).

High quality public infrastructure is a long-term public use product. The more we build high quality public infrastructure, the more it will have the exploitation period and afterwards the less money we will pay for its service or further construction. There are many different ways to ensure the quality of infrastructural projects. Firstly, the creation of infrastructural projects should be based on available norms and standards. Then, when the quality check will be done, this will be a benchmarking and we can compare to a created infrastructure.

Public infrastructure project efficiency is achieved through attracting cheap money. It is also important to insure projects from corruption facts in order to avoid project funds extortion and endanger. It is considered that infrastructural procurement is vulnerable toward corruption¹. Therefore, the transparent spending of funds, public involvement and proper financial management is necessary.

One of the most important issue in the efficiency of infrastructural projects is to rise the role of self-government. Financial independence for self-governments will facilitate the development of public infrastructure more quickly and efficiently².

It is substantial that we used innovative approaches during the project implementation process and to create more productive and better-quality products with the same or less expenditures. Finally, the project should be accompanied by a risk management system in order to avoid undesirable event during the project implementation or its further exploitation period and to minimize potential threats.

¹ Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015), pp. 14-15.

² Chokheli E., Narmania D. Local Self-Government Peculiarities and Development Prospects in Georgia. Proceedings of International Academic Conferences,2016. Barcelona (2016), p.73.

References

1. *Abiad A., Furceri D., Topalova P.* The Macroeconomic Effects of Public Investment: Evidence from Advanced Economies, IMF WP 15/95 (2015).
2. *Chakraborty S., Dabla-Norris E.* The Quality of Public Investment, IMF WP 09/154 (2009).
3. *Chokheli E., Narmania D.* Information Technologies in Management and Prospects to Improve Their Use by Georgian Companies, International Journal of Recent Scientific Research 6(9), (2015).
4. *Chokheli E., Narmania D.* Local Self-Government Peculiarities and Development Prospects in Georgia. Proceedings of International Academic Conferences, Barcelona, (2016).
5. *Dabla-Norris E., Brumby J., Kyobe A., Mills Z. Papageorgiou C.,* Investing in Public Investment: An Index of Public Investment Efficiency, IMF WP 11/37 (2010).
6. *Jenkinson F., O'Callaghan D., Reidy P., Kane F., Prior S.* Strategic Public Infrastructure: Capacity and Demand Analysis, IGEES (2017).
7. *Mihaiu D., Opreana A., Christescu M, Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector, Romanian Journal of Economic Forecasting, #4 (2010).*
8. *Petrie M., Rajaram A.* Country Experiences of Public Investment Management, WB (2014).
9. *Poole E., Toohey C., Harris P.* Public Infrastructure: a Framework for Decision-making, Productivity Commission and Reserve Bank of Australia, Conference Volume (2014).
10. *Rajaram A., Minh Le T., Biletska N., Brumby J.* A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, WB (2010).
11. *Zarnadze N., Narmania D.* Fundamentals of Public Administration and Public Administration in Georgia, Tbilisi State University (2009).
12. Integrity Framework for Public Infrastructure, OECD (2016).
13. Making Public Investment More Efficient, IMF (2015).
14. The Challenges of Managing Public Infrastructure Projects, Oracle Corporation Discussion Paper (2013).
15. Towards a Framework for the Governance of Infrastructure, OECD (2015).
16. The National Council for Public-Private Partnerships, Washington DC, www.ncppp.org

Омельяненко Т.В., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
omelianenko@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СПРЯМОВАНІСТЬ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Ідентифіковано характер первісної операційної стратегії. Визначені основні трансформації поглядів на спрямованість операційної стратегії підприємства. Розкрито актуальну спрямованість операційної стратегії сучасної бізнес-організації.*

***Ключові слова:** підприємство, операційна стратегія, lean-підхід, agile-підхід, e-операції.*

• **Актуальність.** Основне призначення операційної стратегії, так само як і інших функціональних стратегій (маркетингової, фінансової, кадрової та ін.) – це конкретизація загальних планів і стратегічних намірів підприємства та переведення їх у площину практичної реалізації. Цим визначається необхідність аналізу трансформацій поглядів на спрямованість операційної стратегії та визначання її актуального характеру.

• **Постановка задачі (мета).** Завданнями дослідження, результати якого викладені далі, були:

1) ідентифікація характеру первісної операційної стратегії підприємства;

2) визначення основних трансформацій спрямованості операційної стратегії та з'ясування поглядів на те, що їх спричинувало;

3) встановлення актуальної спрямованості операційної стратегії сучасної бізнес-організації.

• **Що являє собою операційна стратегія підприємства.** Авторська версія дефініції поняття «операційна стратегія», викладена в [1, с. 194], є такою: операційна стратегія – це одна з функціональних стратегій підприємства, що являє собою комплекс взаємозв'язаних рішень щодо того, як з технологічної, організаційної та ресурсної позицій має бути організована нова або впроваджена наявна операційна діяльність з метою набуття підприємством стратегічно значущих конкурентних переваг. Загальна мета операційної стратегії на сучасному етапі технологічного, економічного та суспільного розвитку полягає у забезпеченні

стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою раціонального ухвалення, оптимального поєднання та ефективної реалізації у сфері його операційної діяльності технологічних, ресурсних та організаційних рішень.

• **Характер спрямованості первісної операційної стратегії.**

Ідентифікація характеру первісної, або – так званої «традиційної» операційної стратегії є відправною точкою для досліджень дальших трансформацій поглядів науковців та практиків на її спрямованість. Слід відзначити, що деякі фахівці у сфері операційного менеджменту (див., наприклад [2, с. 172]) до «традиційних», чи, в іншій інтерпретації – «старих» операційних стратегій (на противагу «новим» [3, с. 74] чи «сучасним» [2, с. 172]), відносять декілька їх різновидів. Ми ж дотримуємося думки, що первісна операційна стратегія за характером своєї спрямованості є унітарною, оскільки своїм цільовим спрямуванням вона відповідала виключно на єдиний запит: «Робити дешевше!» [4, с. 56]. Це – стратегія мінімізації витрат. Первісна операційна стратегія являла собою органічну та невід’ємну складову підтримки першої з класичної тріади конкурентних стратегій Майкла Портера [5, с. 51] – стратегії найменших сукупних витрат.

• **Трансформації поглядів на спрямованість операційної стратегії підприємства.** Перш ніж викласти авторську позицію стосовно цих трансформацій, внесемо деякі пояснення. По-перше, на нашу думку, трансформації не здійснювались послідовно одна за одною, як це може здатися на перший погляд; деякі з них відбувалися одночасно (чи майже одночасно) одна щодо одної, тобто в реалі вони є взаємосплетеними. По-друге, зміни поглядів на спрямованість операційної стратегії йшли шляхом синтезу, тобто – не у спосіб відкидання попередньо набутого, а шляхом додавання до нього нового, що в кінцевому підсумку призвело до виникнення широкоформатного набору цілей і завдань, що їх має розв’язувати операційна стратегія будь-якої сучасної компанії.

Трансформація № 1. Спрямованість на час. Вона є природнім продовженням та своєрідним розвитком спрямованості первісної операційної стратегії. Тільки там йшлося про мінімізацію витрат матеріально-сировинних, технічних, енергетичних та інших виробничих ресурсів, а тут – ще й про мінімізацію витрат часу. Спираючись на думку відомого фахівця у сфері операційного менеджменту Ричарда Чейза [4, с. 57] визначимо, що своїм цільовим спрямуванням ця стратегія відповідала потребі «Робити швидше!».

Трансформація № 2. Спрямованість на якість. Практично-прикладні напрацювання Волтера Шухарта, Вільяма Едвардса Демінга, Джозефа М. Джурана, Каору Ісікави та багатьох інших фахівців у сфері, що зараз набула загального найменування «Менеджмент якості», спричинили суттєву зміну в акцентах спрямованості операційної стратегії. Після цієї трансформації вона набуває дійсно комбінованого характеру; тепер їй властиве поєднання спрямованості як на мінімізацію витрат, так і на максимізацію якості.

Трансформація № 3? Спрямованість на ощадливість. Одразу ж дамо коментар: чому нумерування цієї трансформації супроводжено знаком питання? З одного боку, спрямованість операційної стратегії аж ніяк не змінилася, бо це – та ж сама спрямованість на мінімізацію витрат та на максимізацію якості. З іншого боку, через широке розповсюдження в організації операцій та бізнесу принципів Lean-підходу, що ствердились у свідомості практиків з операційного менеджменту (посилаємось, зокрема, на [6]) та науковців у сфері ефективної організації операційної діяльності на Lean-засадах (див., наприклад, [7; 8]), цю трансформацію варто не поєднати з попередніми, а відділити від них. Постулюючи, зокрема, такі цільові орієнтири, як мінімізація витрат та максимізація якості [9, с. 30], Lean-концепція цілком може бути визнаною за ідеологічну основу легітимізації всіх попередніх трансформацій та змін поглядів на спрямованість операційної стратегії компанії.

Трансформація № 4. Спрямованість на гнучкість. Забезпечення гнучкості виробництва вже багато десятиліть сприймається як цільовий орієнтир стратегічного управління розвитком компанії, оскільки гнучкість є однією з найвизначальніших складових її конкурентного успіху. В аспекті операційної діяльності належний ступінь гнучкості забезпечується шляхом формування відповідного за шириною та швидкістю реагування на зміни ринкових вимог виробничого потенціалу. Нинішня ж актуалізація спрямованості операційної стратегії на гнучкість пояснюється ствердженням у практиці бізнесу (спочатку в IT-бізнесі [10], а потім і в інших сферах бізнес-активності) положень та вимог Agile-підходу, згідно якого сучасна фірма має бути не просто гнучкою, але також і спритною, й швидкою в своїх реакціях (адже саме так перекладається з англійської мови термін «agile» українською – спритний, рухливий, швидкий).

Трансформація № 5. Спрямованість на e-операції. За ствердженням вже згаданого вище Ричарда Чейза [4, с. 45], саме ним та його співавторами було уведено до обігу наукової лексики у сфері операційного менеджменту термін «e-операції». Бурхливий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та невпинно

триваюче останніми роками охоплення Інтернет-мережею переважної більшості країн світу призвели до виникнення та надшвидкого зростання такого сектору глобальної економіки як електронний бізнес (*e-бізнес*), до тотальної віртуалізації операційної діяльності як бізнесових, так і небізнесових організацій, та до перенесення всіх, чи принаймні певної частини операцій в Інтернет (саме це і мається на увазі під *e-операціями*). На сьогодні Інтернет змінив способи, за допомогою яких операційні менеджери координують дії та виконують свої управлінські функції. Звідси випливає, що операційна стратегія відтепер має все більше й більше орієнтуватись на *e-операції*, а також брати до уваги віртуалізовану компоненту операційної діяльності компанії.

• **Актуальна спрямованість операційної стратегії сучасної бізнес-організації.** Як не дивно це прозвучить, але за великим рахунком мета операційної стратегії компанії за сучасних реалій глобалізованої економіки та інтернетизованого суспільства лишається незмінною. Це – забезпечення стійкого конкурентного становища підприємства за допомогою раціонального ухвалення, оптимального поєднання та ефективної реалізації у сфері його операційної діяльності технологічних, ресурсних та організаційних рішень. У той же час відбулося зміщення деяких акцентів поміж засобів досягнення зазначеної мети. *Технологічні рішення:* акцент на ефективних технологіях залишається, але тепер не тільки на виробничих, але і на інформаційно-комунікаційних. *Організаційні рішення:* акцент на ефективному організуванні залишається, але тепер не тільки стосовно виробничих, але і *e-операцій*. *Ресурсні рішення:* акцент на ефективному використанні виробничих ресурсів залишається, але відбулося розширення та якісна зміна їх складу, оскільки до них додалися ще й технічні, інформаційні та кадрові ресурси, застосування яких зумовлене використанням в операційній діяльності інформаційно-комунікаційних та інтернет-технологій.

• **Висновки.** У кінцевому підсумку стає зрозумілим, що спрямованість сучасної операційної стратегії є багатовекторною, що перетворює її з колись вузькоспеціалізованої функціональної стратегії підприємства на комплексну стратегію будь-якої компанії.

Список використаних джерел

1. Розбудова системи управління бізнес-організацій в інноваційній економіці : монографія / [Л. О. Лігоненко, О. І. Гарафонова, Т. В. Омеляненко та ін.]; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вади́ма Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2017. – 436 с.

2. *Стерлигова А. Н.* Операционный (производственный) менеджмент : учеб. пособие / А. Н. Стерлигова, А. В. Фель. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 187 с.
3. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон ; [пер. с англ. под общей ред. д-ра экон. наук., проф. Ю. В. Шленова]. – М. : БИНОМ : Лаборатория базовых знаний, 1999. – 928 с.
4. *Чейз Р. Б.* Производственный и операционный менеджмент : 10-е изд. ; [пер. с англ.] / Ричард Б. Чейз, Ф. Роберт Джейкобз, Николас Дж. Аквилано. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 1184 с.
5. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / Майкл Е. Портер ; пер. з англ. Анатолій Олійник та Роман Скільський. – К. : Основи, 1998. – 390 с.
6. *Оно Т.* Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства : пер. с англ. / Тайити Оно. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Ин-т комплексных стратег. исследований, 2008. – 208 с.
7. *Вумек Дж. П.* Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании : пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 472 с.
8. *Вумек Дж. П.* Бережливое обеспечение: Как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями : пер. с англ. / Джеймс П. Вумек, Дэниел Т. Джонс. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. – 264 с.
9. *Ощадливе виробництво: концепція, інструменти, досвід : наук.-практ. видання / Т. В. Омеляненко, О. В. Щербина, Д. О. Барабась, А. В. Вакуленко; Держ. вищ. навч. заклад «Київс. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана».* – К. : КНЕУ, 2009. – 157 с.
10. The Agile Manifesto [Електронний ресурс]: Режим доступу : <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>

T. V. Omelianenko, D.Sc.,
Professor of Management Department, SHEE «Kyiv National
Economic University named after Vadym Hetman»
omelianenko@ukr.net

TRANSFORMATION OF VIEWS ON THE PURPOSEFULNESS OF THE COMPANY'S OPERATIONS STRATEGY

***Summary.** The character of primary operations strategy is identified. The main transformations of views on the purposefulness of the company's operations strategy are defined. The actual purposefulness of the contemporary company's operations strategy is characterized.*

***Key words:** company, operations strategy, lean-approach, agile-approach, e-operations.*

Tamar Papachashvili

Master of Geography, Specialist of Geographic Information Systems,
PhD of Engineering Geodesy,
Visiting Professor of Georgian Technical University, Georgia,
t.papachashvili@gmail.com

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE LAND MANAGEMENT

Summary. *The work deals with IT role in the land management. Aspects of land management are presented, where IT, especially geographic information technologies are able to play a crucial role. Territorial organization of land usage in the light of each parcel of land (land arrangement, planning, zoning etc.): engineering assurance of land usage, establishment of land status (property, rights, duties, usage, restrictions, risks; also, natural and economic analysis of land in the light of land usage, establishing economic and ecological technologies etc. The article analyses of supporting spatial decisions systems: on the land Information Systems. This work also deals with discussion of contemporary means of obtaining geographic information such as Esri, Google Maps, Google Street view, Imagery & Remote Sensing.*

Key words: *Land Management, Land Information System, GIS.*

Introduction:

Crucial innovative changes in the sphere of technologies make society face new challenges. Changes handle all the spheres of human life, knowledge economy formation that is based on huge innovative information (Papachashvili, 2014, Papachashvili, 2016.) Holding, and managing information make various sectors face new ways on different level of management. These challenges handle territorial management as well.

Land is fundamental resource. Economic stability of a country and society welfare are based on its effective management and optimal usage. Any country faces necessity of land effective management.

Land management includes property, land and natural resources perfect management, envisaging restrictions, responsibilities and risks. Land management is implemented complexly. In the period of accomplishing management functions, it is necessary to consider land main features (location, borders, area, value, property) and surrounding terms (environment, economy, emergency situations) as well.

Land research and registration, formation of relevant data should be background of land management. Without perfect information data it is impossible to organize and use land rationally. This issue relates to obtaining effective spatial decisions on the level of a municipality, a country and internationally. Obtaining and using information about land should be a subject of interest of private and public entities. Different technological opportunities make it possible to describe land surface, its usage and spread information about its commercial data effectively and successfully.

Even though successful steps are made to reflect fixed objects in unified data base, contemporary technologies are not relevantly used in land management. In many countries of the whole world, in municipalities, there is no information about land coverage, researchers indicate that the problem of not using technologies relates to institutional failure. Qualified personnel are concentrated in huge cities and unavailability of relevant policy of land are connected with it as well (Williamson, 2000).

According to above mentioned, **this work aims at displaying** the preference role of information technologies in the land management.

The emphasis of issue research:

Land management is a process, due to it land resources are managed effectively and smartly. It includes all activities connected with land, as a resource management. If we glimpse at traditional definition of land management (for example, 90s of the xx century) nothing has been changed. Although obtaining and working out information improved and reflected on the management process.

Land management is the process of managing the use and development of land resources. With great pace of growth in world societies in last decades managing and administering them is getting more and more complicated, increasing needs such as emergency management, environment protection, economic decision making and so on. Land administration systems (LAS) are about addressing these problems by providing a basic infrastructure for implementing land related policies and land management strategies to ensure social equity. Economic growth and environmental protection (Ansoff and Sullivan, 1993).

“The Land Management Paradigm” unifies 4 administrative functions: Land tenure, Land value, Land use, Land development. Authors indicate that land management activity can be defined by three components: Land policy, information assurance of land, functions of land management that is aimed at sustainable development (GIS, Cadaster and Sustainable Development, 2010).

The right policy of land management should be aimed at sustainable development. The issue is complex and relevant measures should be taken. This includes expansion of society consciousness and expansion of state policy in various directions. (Gagnidze, Papachashvili, Papachashvili, 2018).

According to economic conditions and social terms of a country methods and functions of land management differ, although the main component remains unchangeable. For complex thinking up an issue, we tend to researchers, who presented land management paradigm in a systemized way (Enemark et al., 2005) (Fig. 1).

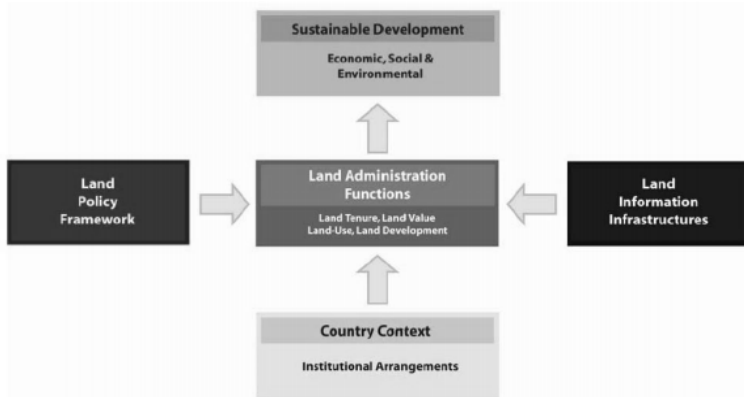


Figure 1. The Land Management Paradigm

The important fact in this paradigm is that main functions, act and develop not as a separate unit, but unity. Cadaster systems in the country should assure sustainable development assurance. Free access of spatial data for all interested bodies, plays an important role in this process. This covers the whole society.

The object of land management is an object of a real world, the land fund, land plots, road networks and premises etc. Management object is organizational issue of land usage, according to state and society interests planning of land usage and different ways of it are presented. Some directions can be selected, territorial organization of land usage in the light of separated plots such as land arrangement, planning, zoning, etc.; engineering assurance of land usage procedure, establishing status of land, rights, duties, benefits, restrictions, risks; natural and economic analysis of land as well; introduction of economic and ecologic technologies in the point view of land usage, etc.

Accelerating of scientific technical development in the contemporary management systems made sharp changes in methods. Despite the fact, that land management is depended on peculiarities of countries and regions, depends on numerous factors. Using IT for effective management, created wide opportunities for effective management. It depends on the level of these technologies and other circumstances as well, that are above mentioned.

It is of a crucial importance to form spatial data infrastructure to meet international standards. Free access of geographical data and opportunity of easy expression of information via contemporary IT, is very easy and takes little time.

Currently, spatial information technologies development creates novel views in management of territory. In researches of spatial decisions supporting systems different aspects are indicated. Scientific works emphasize systems of supporting pure spatial decision and progressive development of pure technical characteristics and following this development opportunity expansion. On different level of management. Some researchers indicate existence of vague limit between geographic information systems and spatial decision supporting systems. For example, „the simplest perspective on the definition of SDSS is that a GIS is implicitly a DSS, as a GIS can be used to support decision-making. This type of informal definition is also used in other fields; Keen (1986) identified a trend for the use of any computer system, by people who make decisions, to be defined as a DSS. Many GIS based systems are described as being DSS on the basis that the GIS assisted in the collection or organization of data used by the decision-maker“ (Keenan, 2003).

The same author, later emphasizes technical details, (Keenan, 2003). Other Scientists emphasize practical importance of contemporary technologies different aspects of territorial management in the process of decision making (Malczewski, 2004; Rayed, 2012; Halbich&Vostrovský, 2011).

In the contemporary world Google Maps became as every day vital part. Via these maps, it is possible to connect one place with another. For example, in Georgia, Public Registry is regional administrator of Google Maps, Geographic data have been accumulating since 2014, for detailed and accurate description of Georgia. Data of Tbilisi, premises, road networks, addresses, railway main lines, mountains, rivers, etc. are placed.

Long before, Google, company Esri-Environmental Systems Research Institute was set up. Environmental systems research institute that was bases for creation of Google Earth-o, Google Maps

and Google Street view. Esri laid foundations to Google and surrendered leadership in the map world. It itself allocated in different sectors (business, government etc.) Google is beneficial for searching routes and understanding different locations, but working out spatial information, managing, showing, problem noticing clearly, obtaining fast and perfect information, easy sharing opportunity, reflecting of operating and forecasting realities are advantages of Esri, which is carried out on the base of software system (GIS)

GIS software allows to describe, process and manage information of objects on the land surface, as well as their expression, creation the different format data by using of specific tools of mapping. Also, the opportunity for creation and management of sets of the personal data bases and the multiuser database objects is given by GIS.

Some scientists use the term „Land Information Systems“ (LIS). A Land Information System is a specialized application of GIS technology that is concerned with issues of land ownership, land planning and land management. Such systems usually rely on large-scale maps and store information about land ownership and land use. More formally an LIS can be defined as ‘a system for capturing, storing, checking, integrating, manipulating, analyzing and displaying data about land and its use, ownership, development, etc. (Wyatt & Martin, 2003).

Wyatt P. and Martin R. indicated that Cadastral LIS maintain information on property ownership, use and value and are common throughout the countries of Europe, with the exception of Britain. In Sweden, for example, the on-line Land Data Bank System integrates the Land Taxation Register, Census Register, Housing Statistics and local authority information systems. Applications include planning, natural resources management, banking and real estate brokerage. It is important to clarify that the core technology underpinning LIS is essentially the same as that of the more generic GIS and given the list of candidate data types for a LIS described above there would appear to be little difference between the two (Wyatt & Martin, 2003).

Remote sensing has long been used for land use management due to the multiple possibilities offered by airborne or spaceborne imagery: land description and measurement (including in 3D), change detection, control of land use legality. Recent developments have led to a higher quality and an easier access to this information and to a lower cost per land surface unit (Polidori, 2011). Remote sensing provides the basic data to undertake inventory of land, as well as the temporal information required to monitor sustainable land management practices (Woodcock, 1983). Remote Sensing and GIS

techniques can be applied effective measure to generate data and information for sustainable development (Elias, 2009).

The Global Positioning System (GPS) is the modern way of collecting the geographical data. The GPS system determines the location and is used for navigation and planning of the various services.

All the above listed opportunities allow the effective implementation of land management issues in a short period of time.

Conclusions:

Management of land resources is a complex process. It is important to consider the basic features of land (location, boundaries, area, value, property) and environmental conditions (environment, economy, emergency situations) while performing land management functions.

The most important prerequisite for the land management is the formation of an appropriate database.

It is impossible to use rational organization and use of land without comprehensive information base. The issue is related to the adoption of efficient spatial decisions on the municipality, country and international level.

Development of spatial information technology creates new visions in the territorial management. Following the technological development, using of tools of modern information technologies improves and makes land management effective. Differences in effectiveness among countries are mostly depended on the relevant institutional development and qualified personnel.

References:

1. *Elias M.* GIS and Remote Sensing for Natural Resource Survey and Management, Geospatial World, September 1, 2009 <https://www.geospatialworld.net/article/gis-and-remote-sensing-for-natural-resource-survey-and-management/>
2. *Enemark, S., Williamson, I., and Wallace, J. (2005): Building Modern Land Administration Systems in Developed Economies.* Journal of Spatial Science, Australia; Also, *Enemark S., Understanding the Land Management Paradigm*, FIG COM 7 SYMPOSIUM ON INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR LANDADMINISTRATION 19–25 June 2005, Madison, Wisconsin, USA. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.110.5523&rep=rep1&type=pdf>
3. GIS, Cadastre and Sustainable Development, INTERNATIONAL JOURNAL OF GEOMATICS AND GEOSCIENCES. Volume 1, No 3, 2010.
4. *Gagnidze I., Papachashvili N., Papachashvili T. Possibilities of Improvement of Green Economy Policymaking;* 5th Business Systems Laboratory International

Symposium “Cocreating Responsible Futures in the Digital Age: Exploring new paths towards economic, social and environmental Sustainability“, Italy, <http://bslab-symposium.net/Napoli-2018/BSLAB-Symposium-Napoli-2018.htm>

5. Halbich C., Vostrovský V. *GIS as spatial decision support system*, Agris on-line Papers in Economics and Informatics. Volume III Number 2, 2011

6. Keen, P. Decision Support Systems: The Next Decade. In E. McLean & H. G. Sol (Eds.), *Decision Support Systems: a decade in perspective* : North-Holland. 1986.

7. Keenan, P. B. *Spatial Decision Support Systems*, in M. Mora, G. Forgionne, and J. N. D. Gupta (Eds.) *Decision Making Support Systems: Achievements and challenges for the New Decade*: Idea Group, 2003, pp. 28-39.

8. Keenan, P. B. *Spatial Decision Support Systems: A coming of age*, Control and Cybernetics, vol. 35 (2006),#1.

9. Malczewski J. *GIS-based land-use suitability analysis: a critical overview*, Progress in Planning. 62(2004) 3–65

10. Papachashvili N. *Globalization of Innovations and Development Challenges* (2016). "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016, (КНЕУ, 2016, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана). Kiev, Ukraine. pp.245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf

11. Papachashvili N. *Knowledge Economy – Global Challenges for Economic Development* (2014). II International scientific and practical conference „Modern Management Strategic Imperatives”. (ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv 22-23 May, 2014) http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/sism/

12. Polidori L. *Potential and limitations of remote sensing for land management*, FIG Working Week 2011 Bridging the Gap between Cultures Marrakech, Morocco, 18-22 May 2011 https://www.fig.net/resources/proceedings/fig_proceedings/fig2011/papers/ts07a/ts07a_polidori_5230.pdf

13. Rayed C. *Albert Using GIS for Modeling a Spatial DSS for Industrial Pollution in Egypt*. American Journal of Geographic Information System 2012, 1(4): 100-104 DOI: 10.5923/j.ajgis.20120104.01

14. Williamson I. *Land Administration Guidelines*, 21 July, 2000, P. 11.

15. Woodcock, C.E., Strahler, A.H. & Franklin, J. *Environmental Management* (1983) 7: 223. <https://doi.org/10.1007/BF01871537> <https://link.springer.com/article/10.1007/BF01871537>

16. Wyatt P., Martin R. *GIS in Land and Property Management*, Spon Press; Taylor & Francis Group, 2003.

17. <http://www.geographic.ge/>

18. <http://www.esri.com/arcgis/about-arcgis>

19. <https://www.geospatialworld.net/article/gis-and-remote-sensing-for-natural-resource-survey-and-management/>

გიორგი სიგუა,
Старший научный сотрудник Института экономики
Тбилисского госуниверситета им. И. Джавахишвили,
Доктор экономики
siguageorge@post.com

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ В ГРУЗИИ

***Аннотация.** В статье сформулированы фундаментальные факторы формирования и функционирования инновационной экономики. Обоснована необходимость проведения целенаправленной государственной политики для неукоснительного обеспечения антимонопольного регулирования, кардинального улучшения финансирования науки и системы образования Грузии, а также инновационной инфраструктуры.*

Определены источники, формы и характеристики финансового обеспечения инновационной деятельности в зависимости от экономического уровня – микро- (отдельное предприятие) и макро- уровней. Дается краткий анализ опыта европейских стран по использованию финансовых инструментов для развития национальных инновационных систем (НИС). Показаны преимущества социально-экономической модели Северо-европейских стран.

***Ключевые слова:** национальная инновационная система, конкуренция, наукоемкость ВВП, финансирование инновационной деятельности, инновационная инфраструктура, Скандинавская модель.*

Инновационность социально-экономического развития страны необходимо рассматривать как форму реализации нестандартных, креативных идей как в экономике, так и в политике, общественной жизни, искусстве. Конкретно инновационные экономики развитых стран формируются и функционируют при наличии следующих условий:

1. Целенаправленной государственной политики и стабильности в стране;
2. Эффективной правовой системы;
3. Неукоснительного обеспечения высококонкурентной бизнес-среды и привлекательного климата для высокотехнологичных инвесторов – иностранных и отечественных;
4. Предпринимателей – в понимании И. Шумпетера и Б.О. Лундвалля;

5. Финансовых институтов и финансовых ресурсов;
6. Развитой науки и системы образования и подготовки кадров;
7. Инновационной инфраструктуры [1], [2].

Необходимыми, но недостаточными условиями являются 3 и 4 условия.

Государственное антимонопольное регулирование имеет решающее значение для развития экономики. Тут нелишне вспомнить, что главным, и может быть единственным преимуществом рыночной экономики перед административно-командной (а не плановой, поскольку конкуренция и плановость не исключают друг друга) является существование внутренней и внешней конкуренции.

В 2004 году одержимая либертарианской (право-анархистской) манией власть отменила антимонопольное законодательство и регулирование в Грузии. В 2014 году Агентство по антимонопольному регулированию было восстановлено, однако его эффективность пока невысокая.

Внутренняя конкуренция и развитая НИС – необходимый фундамент конкурентоспособной экономики и экономической безопасности и, следовательно, конкурентоспособности государства в глобальном масштабе. В рейтинге глобальной конкурентоспособности стран в 2017-18 гг., составленном Всемирным экономическим форумом по разработанным профессором Колумбийского университета Ксавье Сала-и-Мartiном 12 контрольным показателям Грузия занимает 67 место. Показатели постсоветских стран: Эстония – 29, Азербайджан – 35, РФ – 38, Литва – 41, Латвия – 54, Казахстан – 57, Армения – 73, Украина – 81. Лидеры рейтинга: 1. Швейцария, 2. США, 3. Сингапур, 4. Нидерланды, 5. Германия, 6. Гонконг, 7. Швеция, 8. Великобритания, 9. Япония, 10. Финляндия, 11. Норвегия, 12. Дания [3].

С сожалением приходится констатировать, что в Грузии отсутствуют и 6 остальных фундаментальных условий, необходимых для функционирования инновационной экономики. Ни планом Правительства Грузии из 4 пунктов, ни бюджетом страны действия по созданию этих условий не предусмотрены [4].

Источники, формы и характеристики финансового обеспечения инновационной деятельности определяются в зависимости от разных экономических уровней: индивидуального, микроуровня (отдельное предприятие), макро – и гиперуровней. На уровне предприятия такими источниками являются:

- Денежная часть взносов собственников предприятия;

- Прибыль и амортизация – как правило, такие источники финансирования являются недостаточными для реализации дорогих инновационных проектов;

- Мобилизация внутренних активов и оборотных средств;
- Эмиссия акций- платный источник (выплата дивидендов);
- Благотворительные взносы;
- Банковский кредит;
- Коммерческий кредит;
- Лизинг;
- Франчайзинг;
- Форфейтинг;
- Беспроцентные займы;
- Долевое участие, основание совместных предприятий;
- Размещение облигаций;
- Венчурный капитал — в Грузии у бизнеса нет венчурного, рискового капитала, поэтому по примеру многих стран (Швеция, Дания, Финляндия и Сингапур и др.) этот инструмент может использоваться только государством.

Государство может способствовать развитию инновационных технологий методами непрямого финансирования, используя налоговые инструменты, предоставляя льготы и преференции предприятиям или отраслям, производящим наукоемкую продукцию [5, с.98].

На сегодняшний день существует широкий спектр налоговых стимулов, которые различаются как по структуре, так и по объему предоставляемой финансовой помощи. Однако, к наиболее распространенным стимулам, направленным на поощрение научно-технологической деятельности в зарубежных странах, прежде всего относятся:

- предоставление налогового кредита на прирост НИОКР;
- освобождение от уплаты налогов на определенный срок (налоговые каникулы) для средних и малых инновационно активных предприятий;
- уменьшение или полное освобождение от налогообложения средств, направленных на создание венчурных инновационных фондов;
- налоговые преференции на доходы предприятий, которые получены в результате реализации НИОКР;
- льготное налогообложение инвестиционных вложений в малый и средний инновационный бизнес;
- ускоренная амортизация и т.п.

На макроуровне инновационная деятельность качественно меняет свой характер, поскольку речь идет уже не о выпуске конкретной продукции, а об обеспечении инновационного развития государства в целом или его части (региона). Решающее значение имеет финансирование науки и системы образования и подготовки кадров. Мировой опыт свидетельствует, что влияние национального научно-технического потенциала на социально-экономическое развитие страны прямо зависит от доли ВВП, которая расходуется на научные исследования (наукоемкость ВВП). Поэтому, наукоемкость ВВП сегодня рассматривается как одна из важнейших характеристик инновационности страны.

Мировой опыт подтверждает, что при значении этого показателя меньше 0,4% (в Грузии 0,2%) наука в данной стране может выполнять лишь некоторую социокультурную функцию. При превышении этого рубежа до 0,9-1% возможно получение определенных научных результатов, имеющих познавательную функцию, и лишь при затратах на науку, превышающих этот уровень можно рассчитывать на значительное влияние отечественной науки на развитие экономики, поскольку включается ее экономическая функция [6, с. 297–298].

Значительная роль отводится государству в создании информационно-коммуникационных систем и в обеспечении заимствования передовых иностранных достижений (порой нелегальных), вплоть до промышленного шпионажа, что широко распространено в мировой практике [7, с. 51-55].

Важнейшей функцией государства также является создание и финансирование инновационной инфраструктуры, которая имеет различные комплексные формы, наиболее распространенными из которых считаются: технопарки, технополисы, бизнес-инкубаторы, технико-внедренческие особые экономические зоны, центры трансфера технологий, инновационно-технологические центры, учебно-деловые центры и др. Мы считаем, что особое значение для Грузии имеют бизнес-инкубаторы (БИ), которые значительно могут ускорить формирование класса бизнесменов, и даже тонкой страты предпринимателей в стране.

Наивысшей эффективностью отличаются бизнес-инкубаторы (или бизнес-теплицы), которые создаются при университетах и технопарках. По данным Национальной ассоциации БИ США, процентное соотношение количества успешных компаний к количеству обанкротившихся («не доживших» до 5-летнего возраста) в обычных условиях составляет 20/80, в условиях инкубаторов — 80/20. Университетская модель инкубации дает 90%

успеха [8]. В Грузии в 2015-16 гг. были созданы несколько БИ, но говорить об их успешности еще рано.

Рейтинг стран Европы по уровню расходов на НИОКР, рассчитанный как общий объем государственных и частных расходов, который в последний раз публиковался Институтом статистики ЮНЕСКО в 2012 году (в % от ВВП): 1. Финляндия – 3,88; 2. Швеция – 3,4; 3. Дания – 3,06; 4. Швейцария – 2,99; 5. Германия – 2,82; 6. Австрия – 2,75; 7. Исландия – 2,64; 8. Франция – 2,25; 9. Словения – 2,11; 10-11. Бельгия и Нидерланды – 2; 12. Ирландия – 1,79; 13. Великобритания – 1,75; 14. Норвегия – 1,69 [12].

Лиссабонская стратегия, принятая в 2000 году предусматривала создание Европейского научного пространства и экономики, базирующаяся на знаниях посредством повышения средневропейского уровня наукоемкости ВВП до 3%. В 2012 году он достиг 2,1%. Интересно, что в странах ЕС в финансировании НИОКР доля промышленности составляет в среднем 40–55%. Закономерно, что этот показатель минимальный в Греции со слаборазвитой промышленностью – 31%, и максимальный в Германии – 66% [7, с. 97–98].

В мировых и европейских рейтингах 2007 и 2012 годов, многочисленных статистических и аналитических материалах по данной тематике Грузия нигде не фигурирует. Объяснить это можно только тем, что тогдашние власти Грузии, «мировые лидеры-реформаторы», строго засекретили свои «достижения» в этой сфере – 0,16%. По этому показателю Грузия отставала не только от постсоветских аутсайдеров (Молдова – 0,53%, Армения – 0,27%, Азербайджан – 0,25), но и Уганды – 0,41%, Замбии – 0,34%, Эфиопии – 0,24%, Буркина-Фасо – 0,20% [12]. В 2016-2017 годах наукоемкость ВВП в Грузии составила 0,2%. Значительно улучшилось финансирование в целом системы образования (в т.ч. университетов). Но в условиях отсутствия научных коллективов и лабораторий в самих университетах и отсталой материально-технической базы бывших академических институтов работа профессорско-преподавательского состава и научных работников недостаточно результативна. Добавим, что НИИ перестали готовить кадровый резерв для преподавания в университетах – количество научных работников в Грузии уменьшилось с 50 тысяч в 1990 г. до 2 тысяч в 2017 г.

После обретения независимости главным ориентиром в Грузии стали европейские ценности и стандарты жизни. С 2004 по 2012 гг. среднегодовой темп роста грузинской экономики состав-

лял около 5%. Показатель был завышенным – частично достигался за счет роста виртуальной части ВВП (условная рента за собственное жилье, гипертрофированный рост доли госуправления и т.п.) и занижения уровня инфляции. В 2017 г. рост экономики составил 4%, что можно признать удовлетворительным (и реальным) с учетом нынешних сложностей мировой экономики и в нашем регионе. Но такой темп позволит Грузии достигнуть сегодняшнего уровня самых бедных стран ЕС по ВВП на душу населения лишь через 18–20 лет.

Бюджетом Грузии на 2018 год на всю систему образования (включая дошкольные учреждения) и науки выделено 1,18 млрд лари (470 млн. долларов США), что составляет 2,7% от ВВП Грузии. В абсолютном выражении – это в 60–70 раз меньше, чем в Финляндии, Дании, Ирландии. Очевидно, что без кардинального перелома экономика Грузии станет не инновационной и догоняющей, а ускоренно отстающей. Догоняющей в недавнем прошлом была экономика Южной Кореи, которая в 1971–88 гг. увеличила затраты на науку в 220 раз – ВВП при этом вырос в 36,6 раза. В результате, голодающая еще 40 лет тому назад Корея превратилась в одну из самых образованных и высокоразвитых стран мира [9].

Интересен опыт развитых стран по распределению финансовых ресурсов на отрасли науки: на фундаментальную науку – 15–20%, на прикладные исследования – 25–30%, на опытно-конструкторские работы – 55–60%. Очевидно, что в зависимости от целей и типа научно-технической политики эти пропорции могут меняться [6, с. 301].

В настоящее время лидерами инновационного развития в ЕС (и в мире) являются 5 стран Северной Европы – скандинавские страны и Финляндия. Понятие «скандинавская модель» означает совокупность общих черт экономического, социального, политического и культурного развития стран Северной Европы. Успехи этих стран обусловлены не только и не столько щедрым финансированием НИОКР.

К особенностям скандинавской модели относятся не только экономические (высокий уровень наукоемкости ВВП), но и многие неэкономические факторы, такие как: активное участие левых партий в управлении государством; почти полное отсутствие коррупции; высокая политическая и экономическая активность женщин; отсутствие классового антагонизма, гармоничное сотрудничество и партнерство власти и бизнеса с социальными странами; специфическая скандинавская культура

труда и система ценностей (в т.ч. этика бизнеса), фундаментом которой служит протестантская, лютеранская религия.

Предпосылкой перехода на инновационный тип развития этих стран явилось высокое качество экономической политики, а также особое качество рабочей силы, когда она приобретает свойства человеческого капитала. Человеческий капитал образуется за счет массированных инвестиций в образование, здравоохранение, информационное обеспечение, поддержание семьи, профессиональную мобильность, которые в совокупности обеспечивают возрастание креативных способностей человека. В рейтинге ООН 2017 года по индексу человеческого развития среди стран мира все североевропейские страны занимают лидирующие позиции. Грузия в этом рейтинге занимает 70 место, отставая от шести постсоветских стран (Эстония – 30 место, Литва – 37 место, Латвия – 44 место, Россия – 49 место, Беларусь – 52 место, Казахстан – 56 место), опережая соседей по региону (Азербайджан – 78 место, Армения и Украина – 84 место) [10].

Во всех североевропейских странах меньше всего ощущается социальное расслоение. Коэффициент Джини в этих странах в 3-4 раза ниже, чем, например, в США или Сингапуре, и примерно в 2 раза ниже, чем в Грузии. В этих странах самое малое в мире число живущих за чертой бедности граждан – около 3%.

Список литературы

1. *Сигуа Г.* “Основные тенденции инновационного развития экономики в странах ЕС и Грузии”. В кн.: Сборник научных трудов Института экономики Тбилисского госуниверситета IX. Тбилиси: 2016, http://www.pgietu.ge/contentimage/sxvadasxva/sromebis_krebuli/2016_Shromebis_krebuli.pdf.
2. *Бубенко П., Гусев В.* Продолжаем заговаривать инновационное развитие // Экономика Украины. – 2016. — № 7. – С. 82-92.
3. <http://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index/info>
4. *Раравя V.* Georgia’s Economy: From Optimizm to Primitivizm. Expert Opinion, № 75. Tbilisi, GFSIS, 2017, <https://www.gfsis.org/files/library/opinion-papers/75-expert-opinion-eng.pdf>.
5. Новая модель экономического роста Украины: Монография под редакцией Т.М. Боголиб (на украинском языке) – Киев: «ЧП Сердюк В.Л.», 2015. – 592 с.
6. *Малицкий Б.А.* Прикладное науковедение (на украинском языке). – Киев: Феникс, 2007. – 464 с.
7. *Иванов В.В.* Инновационная парадигма XXI. Российская академия наук. – М.: Наука, 2011. – 239 с.

8. Мазур А.А., Гагауз И.Б. Современные инновационные структуры: Монография. – Харьков: СПД Либуркина Л.М., 2005. – С. 181.
9. В. Бурдули, Р. Абесадзе. Некоторые аспекты трансформации национальных инновационных систем в развитых странах. – Сборник статей *Wartości i nowoczesność w strategii odpowiedzialnego rozwoju*. — Wydawnictwo KUL, Lublin, 2017. – С. 179 – 187.
10. <http://sivilink.ru/rejting-oon-po-indeksu/>
11. Северная Европа. Регион нового развития / Под ред. Ю.С. Дерябина, Н.М. Антюшиной. – М.: Издательство «Весь мир», 2008. – 512 с.
12. <http://gtmarket.ru/ratings/research-and-development-expenditure/info>

Giorgi Sigua,
Senior Researcher, Institute of Economics,
I. Javakhishvili Tbilisi State University,
Doctor of Economics
siguageorge@post.com

PROBLEMS OF NATIONAL INNOVATION SYSTEM FORMATION IN GEORGIA

Annotation. *Fundamental factors of innovation economy formation and functioning are formulated in the article. The necessity of conducting a purposeful state policy for strict antimonopoly regulation is substantiated, as well as significant improvement of science financing, education system of Georgia and innovation infrastructure.*

The sources, forms and characteristics of innovation activity financial support are determined depending on the economic levels – micro- (single enterprise) and macro. A brief analysis of European countries' experience in the use of financial instruments for the development of national innovation systems (NIS) is given. The advantages of the Northern European socio-economic model are shown.

Key words: *national innovation system, competition, science intensity of GDP, innovation financing, innovative infrastructure, Scandinavian model.*

Ситницький Максим Васильович

к.е.н, доцент,

доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0452-0404>

maksym.sitnicki@ukr.net

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ДОСЛІДНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

***Анотація.** Ідентифіковано сучасні тренди розвитку цифрових технологій в дослідницьких університетах світу. Систематизовано сфери використання цифрових технологій в дослідницьких університетах. Запропоновано стратегічні напрями розвитку використання цифрових технологій в дослідницьких університетах України.*

***Ключові слова:** цифрові технології, цифрова глобалізація, сфери використання цифрових технологій, дослідницькі університети.*

Актуальність дослідження перспектив розвитку дослідницьких університетів України в контексті цифрової глобалізації обумовлена стрімким розвитком цифрових технологій у світі та використанням цифрових альтернатив заміщення багатьох навчальних і дослідницьких процесів. Спостерігається масовий перехід на цифрові технології засобів створення знань, їх архівації та збереження, обговорення і апробації та глобальної трансляції. Використання цифрових технологій у дослідницьких університетах є недостатньо вивченим явищем з огляду на постійний змінний характер, гнучкість використання та інтенсивний розвиток у глобальних масштабах.

Постановка завдання. Ціллю дослідження є ідентифікація сучасних трендів розвитку цифрових технологій у світі та виокремлення стратегічних перспектив використання цифрових технологій в українських дослідницьких університетах.

Результати дослідження. Перш за все, проаналізуємо наукову думку провідних вчених стосовно використання цифрових технологій в дослідницьких університетах світу. Однією з фундаментальних робіт, що характеризує сучасний розвиток цифрових технологій в дослідницьких університетах є книга опублікована

у Великобританії авторитетними науковцями (Goodfellow & Lea, 2013). В даній роботі авторами визначена та охарактеризована категорія «цифровий університет», що витлумачила особливості та відмінності даної інституції від традиційних. Разом з цим, було досліджено та охарактеризовано питання цифрової грамотності в університетах; цінності цифрових текстів в умовах глобального використання; висвітлено кращі практики цифрових університетів; наведено дієві методи розповсюдження е-навчання у цифрових університетах; досліджено, як цифрові знання впливають на вчених та поведінку студентів; запропоновано нові підходи до створення цифрового контенту та співпраці.

Індійська практика використання цифрових технологій висвітлена у роботі (Jagdish, Kruti & Ajit, 2013). Вченими досліджено ефект від надання індійським університетам електронного доступу до національних та міжнародних наукових журналів від консорціуму цифрових бібліотек. Виявлено сильну позитивну кореляцію між кількістю статей, завантажених цими університетами з доступних цифрових ресурсів та дослідницькими публікаціями, що були опубліковані після отримання цього доступу.

Дослідження (Dutton, 2013) спрямоване на усвідомлення різноманітності перспектив, які може принести діджиталізація соціальних наук. Подальше поширення цифрових досліджень роблять все більш важливим посилення ролі соціальних наук у міждисциплінарних дослідженнях глобального рівня.

Питання відкритої освіти з доступом у соціальних цифрових мережах досліджені у праці (Fan & Liu, 2016). Показано, як університети за допомогою відкритого доступу до знань сприяють розвитку багатьох академічних цінностей за рахунок більшої відкритості суспільству. На прикладі дослідження практики цифрових стартапів у Польщі показано масштаби вивчення цифрової економіки (Skala, 2016). Дослідження представляє перше опитування в польських компаніях, що належать до цифрової економіки.

Цифрові технології он-лайн класу досліджено у роботі (Sax, 2017). Автором виявлено, що електронні портфелі навчального матеріалу, створюють більш зацікавлені студентські спільноти, які можуть продовжувати розвиватися і розширюватись самостійно навіть після закінчення навчання в університетах, забезпечуючі самовідтворюваність.

Особливості функціонування та наукова репутація одного з найбільших активних академічних сайтів соціальних мереж світу – ResearchGate досліджено у роботі (Yan, & Zhang, 2018). Це

дослідження збирає дані від користувачів RG з 61 американських дослідницьких університетів за різними рівнями дослідницької діяльності за Класифікацією вищих навчальних закладів Карнегі, для вивчення впливу інституційних відмінностей на репутаційні показники RG. Результати підтверджують, що RG є науково-орієнтованим науковим сайтом соціальних мереж, який тісно та реально відображає рівень дослідницької діяльності установ. Зі збільшенням рівня науково-дослідницької активності університету, його афілійовані користувачі RG, як правило, мають більші оцінки RG, більше публікацій та цитат, а також більшу кількість переглядів і послідовників, тоді як середня кількість перегляду їхніх публікацій, як правило, нижча.

Дослідивши розвиток наукової думки стосовно впровадження цифрових технологій в дослідницьких університетах встановлено, що *сучасні тренди цифрових досліджень* науковців полягають у вивченні питань:

- ефективності цифрового формування студентами власного навчального плану;

- дігіталізації архівації наукової інформації в дослідницьких університетах;

- появі та розвитку цифрових стипендій у наукових бібліотеках;

- вивченню кореляції між кількістю статей, завантажених з цифрового простору та кількістю написання нових статей у дослідницьких університетах;

- обґрунтування американськими вченими необхідності створення нової моделі, яка надає доступ до академічної платформи ширшому колу глобального суспільства;

- питанням інтенсифікації обміну цифровими даними між дослідницькими університетами та ролі наукових соціальних мереж в цьому;

- аналізу переваг та недоліків цифрових сховищ у дослідницьких університетах;

- пошуку нових компонентів цифрових дослідницьких інструментів та ефективних способів розширення використання в дослідницьких університетах;

- цифрового науково-дослідницького співробітництва між дослідницькими університетами світу;

- впливу широкого використання Інтернету та інших цифрових ресурсів на діяльність дослідницьких університетів;

- підвищенню якості та семантичної узгодженості метаданих, що дозволяють ідентифікувати цифрове збереження дослідницького матеріалу.

Фактично, вище зазначені напрями цифрового розвитку в дослідницьких університетах є пріоритетними у наукових дослідженнях вчених зі всього світу.

Сфери використання цифрових технологій в дослідницьких університетах представляють такі основні напрями: автоматизація систем управління дослідницьких університетів; оцифрування літературних джерел в наукових бібліотеках; автоматизація навчального процесу; он-лайн викладання; проведення підсумкового контролю; репозитарій дипломних та докторських робіт; студентські, викладацькі та дослідницькі соціальні мережі; здійснення спільних досліджень он-лайн в цифрових мережах; обмін науковими даними. Фактично, ці сфери утворюють універсальну систему цифрових засобів для навчальної і наукової діяльності дослідницьких університетів.

Стратегічні напрями розвитку використання цифрових технологій в дослідницьких університетах України мають ґрунтуватись на посиленій роботі над ймовірними конкурентними перевагами глобального характеру. Для посилення міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних дослідницьких університетів необхідно зайняти стратегічну позицію не споживача, що адаптується до глобальних цифрових технологій, а суб'єкта створення цих технологій. Реалізація українськими програмістами ряду успішних міжнародних та національних цифрових проєктів свідчить про потужний потенціал українських фахівців ІТ сфери. Тому, вітчизняним дослідницьким університетам пропонуємо зайняти не адаптивну, а проактивну позицію та спрямувати свої зусилля у напрямку розвитку:

– *цифрових платформ і систем он-лайн викладання* для глобальної трансляції знань. Це підвищить рівень міжнародного іміджу України, і покаже її, як повноцінного суб'єкта глобального освітнього простору, що діє через цифрові платформи дослідницьких університетів;

– *цифрової освіти науково-педагогічних кадрів*. Мається на увазі створення системи підготовки та перепідготовки працівників дослідницьких університетів з метою отримання компетенцій використання у науковій та навчальній діяльності існуючих цифрових технологій. Перепідготовка буде націлена на освоєння нових інформаційних технологій і передбачення тенденцій розвитку цифрових технологій майбутнього;

– *цифрової інфраструктури*, що забезпечує фізичну можливість роботи з сучасними технологіями та їх розвитку. Не можна вести мову про цифровий розвиток дослідницьких університетів

в умовах, коли вони мають застаріле обладнання, що не може дати змогу повноцінного використання глобальних цифрових можливостей і, таким чином, культивують технологічну відсталість. Почати треба з тотального оновлення девайсів, що беруть участь у навчальному та дослідницькому процесах;

– *оцифрування фондів* наукових бібліотек дослідницьких університетів, забезпечення умов цифрового адміністрування існуючих репозитаріїв дигіталізованих даних. Також, життєво необхідно передбачити умови комерціалізації цифрової інформації через розвиток комерційних послуг наукових бібліотек дослідницьких університетів.

Висновки. Запропоновані стратегічні напрями розвитку використання цифрових технологій в дослідницьких університетах України, в першу чергу, орієнтовані на завоювання лідерських позицій вітчизняних дослідницьких університетів у глобальному цифровому просторі. Відомо, що нинішнє століття отримало характеристичну ознаку, яка знаменує бум створення та використання цифрових технологій. Враховуючи це та потенціал вітчизняних програмістів, дослідницькі університети України мають історичний шанс отримати сильну конкурентну перевагу, серед університетів інших країн, у створенні та глобальному використанні цифрових технологій. Досягнення лідерства за цим індикатором значно вплине на покращення позицій дослідницьких університетів України у глобальних рейтингах університетів світового класу.

Залишається відкритим питання розробки універсальної моделі цифрових університетів дослідницького типу України, що забезпечить отримання максимальної економічної вгоди від використання цифрових технологій сьогодення і тих, що чекають людство у стратегічному майбутньому. Але дане питання буде розглянуте у наших подальших наукових дослідженнях і публікаціях.

Список використаних джерел

1. Goodfellow, R., & Lea, M.R. (2013). *Literacy in the digital university: critical perspectives on learning, scholarship, and technology*. London; New York: Routledge Taylor & Francis Group. <http://oro.open.ac.uk/id/eprint/34778>
2. Jagdish, A., Kruti J.,T., & Ajit, K. (2013). Impact of access to e-resources through the UGC-INFONET Digital Library Consortium on research output of member universities. *Current Science*, 104(3), 307-315.

3. Dutton, W.H. (2013). The social shaping of digital research. *International Journal of Social Research Methodology*, 16(3), 177-195. DOI: 10.1080/13645579.2013.774171

4. Fan, W., & Liu, Q. (2016). Open scholarship ranking of Chinese research universities. *Scientometrics*, 108(2), 673-691. DOI: 10.1007/s11192-016-1983-5

5. Skala, A. (2016). Statement on the First Research on Digital Startups in Poland. *Przedsiębiorczość Międzynarodowa*, 2, 191-202.

6. Sax, B. (2017). E-Portfolios and the College Community: Towards a New Model of the Online Classroom. *E-mentor*, 2(69), 82-86. DOI: 10.15219/em69.1295

7. Yan, W., & Zhang, Y. (2018). Regular article: Research universities on the ResearchGate social networking site: An examination of institutional differences, research activity level, and social networks formed. *Journal of Informetrics*, 12, 385-400. DOI:10.1016/j.joi.2017.08.002

Maksym W. Sitnicki

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at Management of Innovation and
Investment activity Department,
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0452-0404>
maksym.sitnicki@ukr.net

STRATEGIC PERSPECTIVES FOR DEVELOPMENT OF RESEARCH UNIVERSITIES IN UKRAINE REGARDING DIGITAL GLOBALIZATION

Summary. *Modern trends of digital technologies in the research universities of the world have been identified. The spheres of digital technologies in research universities are systematized. There are proposed the strategic directions of the development for the usage of digital technologies in research universities in Ukraine.*

Key words: *digital technologies, digital globalization, spheres of usage for digital technologies, research universities.*

M. Tepnadze
Ph,D, student of Faculty
of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
m.tepnadze@iset.ge

WINE AND FOOD CLUSTERS: A BRIEF LITERATURE REVIEW

***Summary.** The research paper discusses the importance of cluster approach in light of globalization and growing international competition. The author highlights the main challenges among wine and food clusters which are the lack of strategic development plans, weak innovation potential, institutional imbalance and weakness of research institutions.*

***Key words:** Regional development, wine cluster, food cluster.*

Introduction. Growing globalization and upward pressure on international competition require more concentrated development strategies toward social-economic development in countries and its sub-regions. Agri-food clusters are among those effective structural approaches, which promote complementary economic activities and ensure the competitiveness of integrated economic systems. Cluster policy framework uses effective instruments to promote regional development which boosts job creation, competitiveness of regional production systems, revenue growth and other multiplication effects. The structure of the work is the following: We reviewed the relevant literature addressing to the analysis of successful wine and food clusters, in-depth analysis of country competitiveness policies with the special focus to cluster approach.

Purpose. The purpose of the literature review is the overview of the experience of advanced countries in cluster policy approach, capture useful insights and implement them in Georgia.

Results. It should be mentioned that the foreign experience of the countries (Italy, France, Australia, Czech Republic and Croatia) specialized in wine and food clusters are diverse. Cluster structures as a tool for regional development are mostly shaped on a country's specific cultural and political background. Nonetheless, the results of the literature review can be spited into several discussion topics shared and debated in each study. One of them is that cluster approach with its microeconomic nature has multiplication effects especially in

wine and agri-food sector. By integrating local economic activities, it promotes competitiveness of sub-regional markets, adding value to the agriculture sector, boosting job creation and increasing standard of living for local population. For example, Porter et al.(2010) say that the most significant supporting clusters to the South Australia Wine Cluster are Food and recreational tourism [1].In a research paper “Wine Cluster key Driver of Success for Wine Tourism in the Czech Republic” Prokes et al.[2] discuss the importance of local complementary networking between business partners, as well as internalization plan in wine tourism and agri-food clusters. They think that new planting, increased number of grape growers and wineries are closely interlinked with each other. However, as a strategic approach, authors see the sector development on the basis of strategic cooperation between associations involving customers, suppliers, research and academic establishments. The similar concerns have Musso et al. in their research study “Agri-food Clusters, Wine Tourism and Foreign Markets. The Role of Local Networks for SME’s Internalization”. Authors talk over the impact of network relationships on firms’ internalization with the specific reference to the wine industry. Also, empirical evidence from research paper “Regional Food Clusters and Government Support for Clustering: Evidence for a Dynamic Food Innovation Cluster in Alberta, Canada” by Steiner et al. [6] suggests that network communications technologies are particularly important to productivity growth in the Canadian food manufacturing sector. There are significant financial resources and supporting institutions and organizations available to the Alberta food-processing sector aimed at promoting networks, innovation and food cluster growth [6]. Similar to the previous research, Musso, et al.[3] emphasize the importance of network between wine sector partners and give a few strong arguments in favour of their statement. Thanks to network relationships, firms have the possibility to use some of their partner’s resources and develop the competences and capabilities for starting and expanding their international activities [3]. Moreover, firms can have the opportunity to obtain experiential knowledge without having to go through the same experiences, acquire information about their partners’ business conditions and consequently reduce market entry costs, time and risk and identify new business opportunities [3].

As an example of weak collaboration and lack of diversified distribution channels in export markets Wine Brand Australia has a declining perception on the global market [1]. However, Porter, et al. [1] state that Australia wine cluster, as a largest producer and exporter

of wine has historically benefited from economic growth premised on its rich natural endowments, despite its relative isolation from old World Markets[5]. If the South Australia Wine cluster is to remain competitive, it must deepen collaboration across value chain to address an oversupply of uneconomic grapes and low quality wine, which has undermined “Brand Australia” in key export markets [1].

Researchers emphasize also significant deficiencies in cluster policy and predefined strategic plans. For example, Prokes et al. [2] conducted structural analysis of the wine tourism sector for the sub regions in Czech Republic and found out that two of those studied wine tourism clusters have not any strategic development plan. The authors used the macro-analytical tools like the Localization quotient and Concentration Quotient and proposed mapping for the development strategic plans for local wine clusters. Based on the results, of three wine regions in Czech Republic, it was concluded that the Czech Republic meets the conditions for wine tourism development [2] Similarly, the weak innovation potential, lack of transparency, institutional imbalance and poor strategic vision are common limitations of cluster policies across countries [1][4]. For example, cluster strategy 2011-2020 of the Republic of Croatia sets well targeted ambitions, in line with the aspirations of the EU growth strategy 2020. However, effective implementation of strategy in many areas did not achieve the desired objective. According to the research, Croatia has an estimated 90 clusters diversifying different sectors of the economy including food, and employing over 35 000 people in companies [4]. However, many of these clusters largely dependent on government subsidies, so that with the decrease in the levels of grant aid over the past 2 years many clusters have been forced to curtail their activities and cease their operations [4]. Notwithstanding with Croatia, Proter & Baibakova et al.[5] in their research “The French Wine Cluster” discuss the particularity of French Wine Cluster. France which is the leading wine export country as the third largest exporter in volume behind Italy and Spain with 14 % of market share, the French Wine Cluster focuses on higher quality wines roughly 67% of its vineyards producing high quality premium wines and grubbing programs occurring predominantly in lower quality vineyards [5]. From 2000 to 2010 while exports by volume have declined, French wine exports by values has conversely increased by 20% over the same period [5]. Part of today’s role of France in the global wine markets as well as the importance of the wine cluster for the French Economy can be explained by developing several unique research institutions, IFCs, and strong network of clusters like specialty food,

wine and the tourism. Authors conclude that the increase in price per litre and growth in exports by values are all positive indicators of vibrant and competitive cluster.

Ceasing subsidization of loss making industries are one of those common challenges which discuss researchers in their literature [4,5,6]. While Croatia have a clear absence of world class clusters, South Australia underwent significant economic reforms and still suffers from oversupply, market position and climate change. In addition, increased production costs because of scarce water resources and rapid planting of uneconomic grapes are those factors which forces Australia wine cluster to leave world competition, fall below the sustainability margins and exit the global marketplace [5]. Likewise, Steiner et al.[6] state that the Alberta's food manufacturing industry faces several key challenges, among which are high transportation costs relative to its major consumer markets as well as labour shortage, particularly of skilled and educated people[6]. Authors emphasize that the labour constraint could possibly be the single most important constraint for the successful food cluster development in Alberta [6].

In general, Georgian authors write about the necessity of reforms and cluster policy implementation in the economy of Georgia, namely: Gagnidze [7,8,9] Gogorishvili [10], Lekashvili [11], Papachashvili [12], Sepashvili [13,14,15], Tsetskhladze [16].

Conclusions. The development of world class wine and food clusters in Georgia requires effective strategic plans for internalization, as well as strong linkages with research institutions, local and international business partners. Intensive linkages with research institutions and local business partners increase efficiency and sustainability gains and create competitive network of complementary economic actors which promote multiplication effects for the country's regions economic development including job creation in tourism and agriculture sectors.

References

1. Porter M.E. Nipe, A. York A. Hogan D. Faull J. & Baki A. "The South Australian Wine Cluster – Harvard University, Microeconomics of Competitiveness, May 2010 https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/South_Australia_Wine_2010.pdf
2. Prokes M. Skalova E.& Nemcik L. "Wine Cluster Key Driver of Success for Wine Tourism in the Czech Republic" Mendel University in Brno, Czech Republic, 9th Academy of Wine business Research Conference No. ISBN: 978-

0-9944460-0-8 (2016), pp. 592-597. <http://academyofwinebusiness.com/wp-content/uploads/2016/03/63.-Wine-Cluster-Key-Driver-of-Success-for-Wine-Tourism-in-the-Czech-Republic.pdf>

3. *Musso F. & Francioni F.* Agri Food Clusters, Wine Tourism and Foreign Markets. The Role of Local Networks for SME's Internalization" Department of Economic, Society and Politics, Carlo Bo University, Urbino, Italy. Published by ELSEVIER, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01004-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01004-7) Volume 27, 2015, pp 334-343

4. MAXWELL STAMP "Guidelines for Cluster Development and Handbook for Practitioners" Contract No. IPA 2007/HR/16IPO/001-020601, May 2013, prepared by the Ministry of Entrepreneurship and Crafts of the Republic of Croatia. ID No: EuropeAid/127604/d/SER/HR pp. 41-68.

5. *Baibakova M., Guilford M., Le J., Sarafa R., & Weigard R.* "The French Wine Cluster – Microeconomics of Competitiveness, Harvard business School, https://www.isc.hbs.edu/resources/courses/moc-course-at-harvard/Documents/pdf/student-projects/France_Wine_2013.pdf

6. Steiner B. & Ali J. "Regional Food Clusters and Government support for Clustering: Evidence for a Dynamic food innovation Cluster in Alberta, Canada, University of Alberta <https://era.library.ualberta.ca/files/tt44pp16x#.WpFMq6huZPY>, 2009, pp 3-33.

7. *Gagnidze I.* The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach), *Kybernetes*. Vol. 47, No. 2, (2018), pp. 409-424. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114> (Accessed 16 February, 2018).

8. *Gagnidze, I.* Entrepreneurial university: Subsystem determining the success of clusters", Book of Abstracts, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, 'Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice', ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016) pp. 179–182. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 14 February 2018).

9. *Gagnidze I.* Cluster as a tool for the challenges of development. Strategica International Academic Conference, Third Edition 'Local versus Global', Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015) pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 14 February 2018).

10. *Gogorishvili I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence'. Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016, Berlin-Tallin. ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_kroonika.pdf (Accessed 10 February, 2018).

11. *Lekashvili E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia's Economy, *Global Journal of Management and Business Research* : B, Economics & Commerce, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, (2017), pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 9 February, 2018).
12. *Papachashvili N. & Tsimakuridze T.* Georgia's education system cluster development conception related issue. Collection of materials of international scientific-practical conference 'Actual Economic Problems At Current Stage of Global Development', (2010), pp. 593-605 (in Georgian). http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/konferenciebi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 12 February, 2018).
13. *Sepashvili E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, 'Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice', ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016) pp. 174–76. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 11 February, 2018).
14. *Sepashvili E. Gazzola P. & Pezzetti R.* Corporate Social Responsibility as a Mean To Promote Gender Equality. 11th International Silk Road Conference on Innovations in Business, Education and Science, proceedings. P. 77-83, ISBN 978-9941-0-9681-5, Tbilisi, Georgia, May 20-21, (2016). <http://silkroadinstitute.ibsu.edu.ge/Uploads/Books/SILK.pdf> (Accessed 10 February, 2018).
15. *Sepashvili E.* Integration with the EU: Prospects for Foreign Trade of Eastern Partnership Countries, *Strategica International Academic Conference*, Third Edition 'Local versus Global', Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015), pp. 362–371. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 19 February, 2018).
16. *Tsetskhladze M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, *Proceedings of the Finance and Economics Conference* Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7 (2016). <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf> (Accessed 16 February, 2018).

Charekishvili Lia,

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Invited Associated Professor,

Geostat. Head of Sub Division

LIFELONG EDUCATION AND ICT IN GEORGIA

Abstract. *Lifelong learning is defined as all the activities carried out to develop personal, social and professional skills, proficiencies and knowledge of an individual throughout his or her life. It comprises of educational activities including learning via formal education, learning via common-public education and learning via experience. Lifelong learning can instill creativity, initiative and responsiveness in people, thereby enabling them to be adapt in post-industrial society through enhancing skills, better management, and negotiation of conflicts, communication across and within cultures, sub-cultures, families and communities.*

More than ever, the advent of the knowledge economy and global economic competition compel governments to prioritize quality of education, lifelong learning and provision of educational opportunities for society. Policymakers widely accept that access to information and communication technology (ICT) in education can help individuals to compete in the global economy by creating skilled workforce and facilitating social mobility.

Distribution of population of Georgia aged 15 and older who has carried out software related activities in June 2016 (3 or 4 activities) is 28.7%, whereas part of population that carried out none is 21.1%. Share of households with computer access is 64.7%.

Internet use is one of the necessary activities for Lifelong learning of elderly. Internet usage in the population of Georgia aged 6 and older in age group 30-59 years, within last 3 months is 61.6%, usage more than 3 months ago is 1.9%, as for proportion of no usage at all – is comprises 36.5%.

ICT knowledge is important for Lifelong Education.

Keywords: *ICT, statistics, Lifelong learning, UNESCO.*

Introduction. Lifelong learning is defined as all the activities carried out to develop the personal, social and professional skills, proficiencies and knowledge of an individual throughout his or her life. It includes educational activities including learning via formal education, learning via common-public education and learning via an experience. Lifelong learning can instill creativity, initiative and responsiveness in people thereby enabling them to show adaptability

in post-industrial society through enhancing skills, better manage, communicate across and within cultures, sub-cultures, families and communities, negotiate conflicts.

More than ever, the advent of the knowledge economy and global economic competition compel governments to prioritize educational quality, lifelong learning and the provision of educational opportunities for all. Policymakers widely accept that access to information and communication technology (ICT) in education can help individuals to compete in a global economy by creating a skilled work force and facilitating social mobility.

When the related literature is examined, it is seen that the lifelong learner should have the skills and knowledge necessary in the behavior and process. It is important to gain these characteristics of a lifelong learner at early ages [Odabasi, Ferhan, Abdullah Kusu, and Selim Gunuc. "Characteristics of lifelong learner."]

Very interesting offer is the definition of Delors' (1996) four 'pillars' of education for the future: *Learning to know* — mastering learning tools rather than acquisition of structured knowledge; *Learning to do* – equipping people for the types of work needed now and in the future including innovation and adaptation of learning to future work environments. *Learning to live together* and with others – peacefully resolving conflict, discovering other people and their cultures, fostering community capability, individual competence and capacity, economic resilience, and social inclusion. *Learning to be* – education contributing to a person's complete development: mind and body, intelligence, sensitivity, aesthetic appreciation and spirituality [http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12].

Purpose

More than ever, the advent of the knowledge economy and global economic competition compel governments to prioritize educational quality, lifelong learning and the provision of educational opportunities for all. Policymakers widely accept that access to information and communication technology (ICT) in education can help individuals to compete in a global economy by creating a skilled work force and facilitating social mobility. They emphasize that ICT in education has a multiplier effect throughout the education system, by enhancing learning and providing students with new sets of skills; by reaching students with poor or no access (especially those in rural and remote regions); by facilitating and improving the training of teachers; and by minimizing costs associated with the delivery of traditional instruction.

However, beyond the rhetoric and of equal importance to society are basic questions related to the measurement of ICT in education, its usage and potential outcomes, including retention and learning achievement. There are those who contend that computers and other ICTs have properties or affordances that directly change the nature of teaching and learning (Kozma, 1991; 1994; Dede, 1996). For instance, it is believed that ICT can help to bring abstract concepts to life using images, sounds, movement, animations and simulations. Others meanwhile argue that ICTs are merely a delivery mechanism for teaching and learning, while it is the foundational pedagogy that matters (Clark, 1983; 1994). Regardless, a better understanding of ICT in education and how it is integrated across national education systems must be a priority for all countries.

The UNESCO Institute for Statistics (UIS), which is the United Nation's repository for statistics on education, science and technology, and culture and communication, is mandated to administer international data collections on the availability, use and impact of ICT in education. Through the establishment of internationally-comparable and policy-relevant indicators, the UIS contributes significantly towards international benchmarking and monitoring of the integration of and access to ICT in education, which are fundamental for policymakers to select priorities and adopt and develop policies. For instance, policymakers may use UIS data to inform decisions related to: i) national capacity and/or infrastructure levels (e.g. electricity, Internet, broadband) for integrating new ICT tools in schools; ii) the types of ICT currently being neglected and/or emphasized in relation to concerns of usability and affordability (e.g. radio- versus computer-assisted instruction); iii) whether ICT-assisted strategies are evenly distributed nationwide; iv) whether girls and boys have equal access; v) the types of support mechanisms currently in place or the lack thereof; and vi) the relative level of teacher training provided in relation to the demands placed on them to teach and/or use ICT in the classroom [INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) IN EDUCATION IN ASIA. A comparative analysis of ICT integration and e-readiness in schools across Asia, UNESCO, 2014, p. 6]

Education policymakers have been formalizing ICT policies as part of educational renewal and reform for almost four decades. At the international level, policy for integrating ICT for development was first formulated in the Millennium Development Goals (MDGs) Target 8.F, which states that "in cooperation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially

information and communications” (United Nations, 2000; 2012). Moreover, while not mentioned explicitly in the Education for All goals, it is arguable that ICT plays a pivotal role in achieving these goals, including broadening access, eliminating exclusion, and improving quality (UNESCO, 2000).

Results.

[http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=2237&lang=eng]

Geostat has recently carried out a survey on ICT usage in households. What do the survey results in Georgia show? Distribution of population of Georgia aged 15 and older who has carried out software related activities in June 2016 (3 or 4 activities) is 28.7%, whereas part of population that carried out none is 21.1%. Share of households with computer access is 64.7%.

Figure 1. Distribution of population aged 6 and older by last internet use (%), June 2016

	Total	Male	Female	Urban	Rural
Within last 3 months	59.3	60.8	57.9	70.4	43.4
More than 3 months ago	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Never used	39.3	37.8	40.6	28.2	55.1

Source: GeoStat.

Internet usage is one of the necessary activities for Lifelong learning of elderly. Internet usage in the population of Georgia in age group 30-59 years, within the last 3 months is 61.6%, usage more than 3 months ago is 1.9%, as for proportion of no usage at all – it comprises 36.5%.

Figure 2. Distribution of population aged 6 and older by age groups (%), June 2016

	6-14 years	15-29 years	30-59 years	60+
Within last 3 months	74.6	89.5	61.6	15.1
More than 3 months ago	1.4	1.0	1.9	1.1
Never used	24.0	9.5	36.5	83.8

Source: GeoStat.

Very interesting picture is shown by the purposes of internet usage* among population aged 15 and older. Let us take June 2016 for instance: participating in social networks amounted to 91.4% among men and 94.2% among women; reading online news sites/newspapers/news magazines was 63.3% among men and 66.2% among women. Sending/receiving e-mails is equal for both sexes and stands at 58.5%. Seeking health-related information measures at 44.3% among men and at 66.6% among women, looking for a job or sending a job application equaled 23.6% among men and 28.2% among women.

Number of pupils studying ICT as compulsory subject at schools is 100%. The subject is taught at grades I, V and VI.

GeoStat also carried out a survey on ICT usage in enterprises, which shows that enterprise engagement in innovation activities during 2013-2015 years was high for following purposes: acquisition of machinery, equipment and software (27.2%), training for innovative activities (15.1%) and design (13.5%).

In marketing innovations the share of new methods of pricing goods or services (i.e. first time use of variable pricing depending on demand, discount systems, etc) was 29.4% during 2013-2015 years. Significant changes to aesthetic design or packaging of goods or services (excluding changes that alter the product's functionality or user characteristics, as these are product innovations) was 26.5%, new media or techniques for product promotion (i.e. first time use of new advertising media, new brand image, introduction of loyalty cards, etc) was 24.6%.

Statistical figures show that ICT knowledge and usage is not of high quality, and it needs to progress in the future. These surveys are first attempt in Georgia and it is not possible to compare how the situation has been developing in the Country. Enhanced methodology will give us more opportunities for deeper analysis in the future.

Conclusion. One of the main goals of Sustainable Development Goals is number 4: ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all; global Indicator: 4.4.1 is also very important: proportion of youth and adults with information and communications technology (ICT) skills, by type of skill [<http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals>].

Governments of most countries started working to fulfill all goals of this very important document. ICT knowledge is crucial for Lifelong Education. Online training courses are wide spread throughout the world, which is very useful for lifelong education. It

reduces expenditures and potentially involves more people in education of the elderly.

Lifelong learning system has only recently been implemented in Georgia and it needs improvement and development in methods of learning. Each country has specific population and these characteristics must be taken into account than determining methodology. Georgia is wealthy with higher educated population. Society is best served if higher education system enjoys academic freedom and requisites institutional autonomy. The state should guarantee that via strong educational system, which provides genuine opportunities for everyone to reach their full potential and continue to improvement of their knowledge and capacities throughout their lives [Lia Charekishvili. "Higher Education System in Georgia: Reforms and Modern Challenges." *Proceedings of Teaching and Education Conferences*. No. 2403787. International Institute of Social and Economic Sciences, 2015].

References:

1. Odabasi, Ferhan, Abdullah Kusu, and Selim Gunuc. "Characteristics of lifelong learner." *Proceedings of Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*. 2012.
2. INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY (ICT) IN EDUCATION IN ASIA. A comparative analysis of ICT integration and e-readiness in schools across Asia, UNESCO, 2014 [Accessed: 5th October 2017].
3. http://www.llcq.org.au/01_cms/details.asp?ID=12 [Accessed: 4th February 2018].
4. http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=2237&lang=eng [Accessed: 1th February 2018].
5. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/> [Accessed: 6th December 2017].
6. Charekishvili, Lia. "Higher Education System in Georgia: Reforms and Modern Challenges." *Proceedings of Teaching and Education Conferences*. No. 2403787. International Institute of Social and Economic Sciences, 2015 [Accessed: 10th December 2017].

M. Churchelauri,
Ph.D, student of Faculty
of Economics and Business
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
mariami.ch08@gmail.com

PERSPECTIVES OF TRANSPORT CLUSTER DEVELOPMENT IN GEORGIA

Summary: *Georgia occupies a very special and strategic geographical position in the Southern Caucasus region. It's transport system comprises five modes: rail, road, air, sea and pipelines. Strengthening Georgian transit function and their logistics center will improve competitiveness and the development of the Georgian economy.*

Keywords: *Cluster, Transport, Transit, Logistic.*

Introduction. Clusters are recognized as one of the most efficient system of the Globalization and Innovation, Knowledge Economy. Completion of Georgia transports projects will open new possibilities, port and railway logistics development will stimulate road transport and innovative logistics centers, development of transport cluster network will significantly improve Georgia's competitiveness.

Purpose. The role of transit corridor gives Georgia the function of international importance and enriches more opportunities for sustainable development.

Results. All provinces, towns, cities, and neighboring countries are connected directly or indirectly by one of above-mentioned modes. To improve these connections governments in Georgia since 2005 have revised rules and regulations on the supply of transport infrastructure and services. They have restructured institutions and delegated to line agencies the authority for modernizing the transport system. This has helped draw private capital into aviation (airports and airlines), maritime services (ports and shipping), road transport (all freight and intercity passenger), and pipelines (oil and gas from Azerbaijan and Kazakhstan). The railway is now a state-owned enterprise with the authority to raise capital in the open market, leaving the road network as the only physical asset owned and operated in a traditional, public-sector manner. Transport system use has risen, mainly due to the increased supply that followed reforms. Total freight movement up to 2011 was growing at about 3.5% a year, while rail and bus passenger

traffic was increasing at about 1.5% a year. Railways currently carry about 76.6 % of total freight. Freight handled by ports has increased by about 10% a year, while traffic at the airports has grown by 15%. Cross-border truck movements grew at nearly 15% a year [9]. The road network is about 22,000 km, and road density, at 318 km per 1,000 km² is higher than that of Armenia (279 km per 1,000 km²) and Azerbaijan (223km). Roads are functionally classified as international, secondary (interprovincial), and local (municipal). As previously stated, the Roads Department manages international and secondary roads (6,835 km), and district administrations and cities manage local roads (around 15,000 km). Five international roads totaling 859 km are used mainly by transit traffic. They run north from the Turkey border at Sarpi, serving the Black Sea ports of Batumi and Poti, then east past Kutaisi (second largest city) to Tbilisi, and then southeast to the border with Azerbaijan, total distance of more than 400 km. The other three international roads run south from Tbilisi to the Armenia border. Georgia is a signatory to a number of international transport agreements for the continued development of an integrated road transport network that not only facilitates cross-border transit traffic, but also contributes to regional cooperation and integration.

Georgia and Germany are deepening bilateral ties to improve international foreign transport and consultancy services for a wide range of transport-related projects.

DB and Georgian Railways plan to work together to create a new rail connection from China to Europe via central Asia and Georgia, thereby opening up a new route as an additional option for customers seeking an overland connection.

In March 2016 DB signed an agreement with Chinese national operator, China Railways, to expand the rail connections between Europe and China. Following the deal, DB wanted to make the most of the opportunity afforded by China's Silk Road initiative, 'One Belt – One Road'. This project envisioned a whole array of infrastructural undertakings covering a total of 65 countries.

Georgia is going to play an important role connecting two major transport routes: connecting Western and Central Europe and the other connecting central and South-East Asia.

The initiative allowed Georgia to become a central hub, connecting the Viking route in Europe with the Transport Corridor Europe-Caucasus-Asia (TRACECA). The TRACECA corridor united Armenia, Azerbaijan, Bulgaria, Georgia, Iran, Kazakhstan, Kyrgyzstan, Moldova, Romania, Tajikistan, Turkey, Ukraine and

Uzbekistan. Georgian Railway became a full member of the Viking Container Train route in April 2015. The Viking container train was an international initiative spanning from Lithuania through Belarus, Ukraine, Romania, Moldova, Bulgaria and Turkey that connected the Baltic and Black Seas via railway.

In 2015, the first transit train from Chinese port terminal Lianyungang arrived in Tbilisi. With the arrival of the train, “The Silk Road” was officially opened. Since 2016 within the mentioned project the transportation of an additional several thousand containers is expected. The new route is more time-efficient than its alternative sea route. Previously, cargo from China was delivered to the Black Sea in 40-45 days, while the new route can transport cargo in only nine days. A protocol on setting preferential tariffs for cargo transportation on the Trans-Caspian international transport route was signed between Azerbaijan, Kazakhstan, Georgia and Ukraine.

The effect of the railway development is not possible without involving of Georgian seaports resources and the using of Georgia’s access to the Black Sea. In this aspect the creation of logistics clusters based on the existing infrastructure of the Batumi, Poti and Anaklia ports are very perspective.

The Government has selected Anaklia Development Consortium to build and operate the new Anaklia Deep Sea Port. The Anaklia Development Consortium was jointly established by local company TBC Holding and Conti International (US firm). It is planned to be conducted through seven phases according to the growth of the cargo turnover of the port. The potential throughput of the port should be expandable to 100 million tons per annum. The initial stage should be completed within three years from the start of construction and it is expected that the port should be able to receive cargo of up to 7 million tons.

Cluster development is only one of many strategies for enhancing an economy’s competitiveness. In developing countries, there is frequently not a critical mass of economic activity sufficient to constitute a working cluster. While it can be useful to support potential or latent clusters in developing countries, helping a country to improve its international competitiveness may require more fundamental economy-wide reforms to improve macroeconomic management, the investment climate, and/or investments in education, transportation and communication infrastructure. These reforms may benefit many more people and firms than those in a specific cluster [10].

In general, Georgian authors write about the necessity of reforms and cluster policy in the economy of Georgia, namely: Gagnidze [3,4,5] Gogorishvili [6], Lekashvili [7], Papachashvili [8], Sepashvili [9], Tsetskhladze [10].

Conclusion: The objectives of modernization and development of Georgian transport potential actualize the need to improve the competitiveness of the regions by strengthening their infrastructure and innovative development. Regional transport and logistics clusters formation and development are the most effective tools in this direction. The World experience of transport and logistics clusters operation shows, that their activity is effective in the areas with high transit potential. Taking into account the favorable geographical position of Georgia, increasing its transit potential is a key task, which was defined on the government level as one of the priorities in the economic development strategy “Georgia – 2020”.

References:

1. *Gagnidze I.* The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach), *Kybernetes*. Vol. 47, No. 2, (2018), pp. 409-424. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114> (Accessed 16 February, 2018).

2. *Gagnidze I.* Entrepreneurial university: Subsystem determining the success of clusters”, *Book of Abstracts, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234*, Vilnius, Lithuania, (2016) pp. 179–182. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 14 February 2018).

3. *Gagnidze, I.* Cluster as a tool for the challenges of development. *Strategica International Academic Conference, Third Edition ‘Local versus Global’, Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015) pp. 336–344.* <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf> (Accessed 14 February 2018).

4. *Gogorishvili, I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence’. *Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016*, Berlin-Tallin. ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_kroonika.pdf (Accessed 10 February, 2018).

5. *Lekashvili, E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia’s Economy, *Global Journal of Management and Business Research : B, Economics & Commerce*, Online ISSN:2249-4588; Print

ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, (2017), pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 9 February, 2018).

6. *Papachashvili N.* Developments in Model-Based Trade Policy Analysis. MODEL-BASED GOVERNANCE FOR SMART ORGANIZATIONAL FUTURE. BSLab-SYDIC International Workshop — Roma, 2017. Rome, Italy, (2017), pp. 93-97. <http://bslab-symposium.net/BSLab-Sydic-2017/Book-Abstracts-BSLab-Sydic-2017-final.pdf> (Accessed 20 February 2018).

7. *Sepashvili, E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, (2016) pp. 174–76. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

8. *Tsetskhladze, M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7 (2016). <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf> (Accessed 16 February, 2018).

9. Government of Georgia, Ministry of Economy and Sustainable Development (MESD).

a. www.economy.ge/en/home.

10. *Wares, A. C., Hadley, S. J.*, The Cluster approach to economic development, technical Brief #7, (September 2008), pp. 8-12. www.BusinessGrowthInitiative.org.

11. *Asian Development Bank*, Georgia Transport Sector Assessment, Strategy and Road Map, ISBN 978-92-9254-411-9, Publication Stock No. RPT136127-3, (2014).

12. *Kavtaradze, M. Revutska, N. Bejanidze, N.* Perspectives of Formation Maritime Logistic Clusters in Georgia, European Scientific Journal, ISSN: 1857 – 7881, Vol. 2 (December 2015), pp. 296-300.

13. <http://documents.worldbank.org/curated/en/623591468191346382/Georgia-transport-and-logistics-strategy-achievements-to-date-and-areas-for-improvements>.

14. <http://agenda.ge/news/55526/eng>.

15. www.railway.ge.

Шериньова Зоя

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СТРАТЕГІЇ ЯК ОСНОВА РЕОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС – ОРГАНІЗАЦІЙ

***Анотація.** Стаття присвячена дослідженню ролі локальних та комплексних стратегій як інструментів стратегічного розвитку та реорганізації організаційних структур управління бізнес – організацій*

***Ключові слова:** локальні та комплексні стратегії, розвиток та реорганізація структур управління бізнес – організаціями.*

Однією з необхідних умов прискорення керованого соціально – економічного розвитку бізнес – організацій є створення цілісної, ефективної та гнучкої системи управління, яка б дозволяла повніше використовувати їх переваги як відкритих соціально – економічних утворень, що функціонують в умовах динамічного (іноді – «ворожого») середовища. В основі теоретичного обґрунтування та практичної роботи з реорганізації систем управління бізнес – організаціями мають бути сучасні наукові концепції менеджменту, уявлення про зміст та закони розвитку середовища функціонування організацій в цілому та кожного окремого про шарку – окремо (у взаємозв'язку та взаємозалежності між факторами, що входять до них). Серед багатьох сторін та аспектів відносин, що виникають у процесі управління, окремим предметом спеціального теоретичного вивчення є зміни в організаційних відносинах між підприємствами, установами о різного типу, які функціонують в ринковій економіці. Аналіз нового змісту організаційних відносин управління, критеріїв та напрямків їх удосконалення та упорядкування, перетворює організаційну теорію, базовану на стратегічному підході в інструмент розвитку та трансформації систем управління на різних рівнях управління економікою України.

У теорії та практиці менеджменту вже існує досить повна уява про перелік, зміст, роль та взаємозв'язок елементів, які складають системи управління. Проводяться відповідні дослідження з удосконалення цих елементів та систем управління в цілому. Уточнюється та оптимізується склад об'єктів управління та зале-

жних від них суб'єктів управління, постійно проводиться пошук найбільш раціональних організаційних структур управління для зменшення, в тому числі, чисельності апарату управління та одночасного підвищення оперативності та якості менеджменту. Однак, як показує досвід, результати не виправдовують очікувань. В кожному окремому випадку, як здається, усе проводиться логічно, послідовно, обґрунтовано та раціонально: виокремлюються та вивчаються усі елементи складних систем, розробляються рекомендації з їх удосконалення, визначають способи впровадження прийнятих організаційних рішень. Але результати як правило не влаштовують як власників, вищій менеджмент, так й замовників. Можна зробити висновок: проблема криється не у кількості та напрямках перетворень, а деяких якісних характеристиках підходів на яких ці перетворення базуються. Останніми роками поширення набуває стратегічний підхід у розвитку організацій різного типу. Цей підхід, як демонструє практика, надає ефективні результати у реорганізації систем управління. У розвитку стратегічного підходу у перетвореннях систем управління й полягає актуальність обраної теми. Розглянемо деякі базові посилення.

Однією із базових, визначальних властивостей систем управління, що, зрештою, впливає її здатність отримувати бажані результати, є цілісність. Це означає, що характеристики усіх елементів системи, які визначають їх взаємодію, мають відповідати один одному, оскільки вони залежать один від одного. Дуже часто буває так: орієнтація одного елемента на певне покращення їх характеристик, не враховує специфіку та можливий темп змін в інших елементах системи, призводить до протилежних результатів, тобто погіршує результати функціонування системи. Так, наприклад, прийняття рішень про скорочення виробничих потужностей підприємства в умовах кризового стану економіки, не супроводжується організаційним аналізом щодо впливу цих рішень не тільки на підсистеми управління виробництвом постачання та збуту, а й на діяльність партнерів, пов'язаних з діяльністю підприємства – об'єкта впливу. Це призводить до суто економічних втрат – підвищенню питомої ваги адміністративних витрат (що відображається на собівартості продукції та, зрештою, на її конкурентоспроможності), розриву налагоджених зв'язків (можливих штрафних санкцій) тощо. Таким чином, актуальною та важливою метою реалізації системного підходу до удосконалення управління зараз є забезпечення взаємо узгодженого покращення усіх його елементів (як відносно внутрішніх, так й зов-

нішніх, які знаходяться поза межами організації, визначеними її стандартними організаційними документами). Таке формулювання питання означає перехід від ізольованого розгляду проблеми до їх комплексного рішення, а це вимагає створення відповідної методичної бази.

Кожна бізнес – організація у відповідності до багатогранності її цілей виступає у якості елемента багатьох систем: галузевої, регіональної, міжнародної, виробничої, економічної, політичної, соціальної, екологічної тощо. Тому кожна дія цієї організації мають розглядатися та оцінюватися з урахуванням усієї сукупності відносин, у яких вона знаходиться та/або бажає сформулювати. Стратегічне управління, яке є проактивним управлінням, демонструє можливості підприємств та організації свідомо формувати певні прошарки середовища (внутрішнє та проміжне) та пристосовуватися до загального зовнішнього середовища. Середовище функціонування представлено сукупністю підприємств, установ та організацій різного типу, пов'язаних між собою різними інтересами і, відповідно до них, різними за ступенем тісноти взаємозв'язками. [1] Частина з цих організацій має зв'язки, які історично склалися на основі розподілу та кооперації праці. Вони створюють горизонтальні відносини, які регулюють «довгі» та «короткі», довготривалі та одноразові, постійні та змінні ланцюги зв'язків, які мають бути об'єктами глибокого та ретельного дослідження з метою визначення їх актуальності та ефективності у сучасних умовах. Розрив та формування зв'язків – процес, тривалість якого залежить від сукупності факторів. Тому, як вже зазначалося, найбільш ефективним підходом до цього процесу є розробка відповідних стратегій.

Теорія та практика стратегічного управління виокремила певний тип стратегій, що безпосередньо орієнтуються на організаційні аспекти діяльності організацій. До них в першу чергу відносяться функціональні стратегії, а також такі комплексні стратегії як «розвиток загальної системи управління» та «стратегія організаційного розвитку» [2,3,4,5]. Зміст цих стратегій орієнтує організації на «вихід» за межі суто внутрішнього середовища окремого підприємства (організації), на необхідність (якнайменше) координації цілей та стратегій пов'язаних між собою організацій, а як ідеальний варіант – на спільне обґрунтування стратегій. Стратегії дозволяють у певній, визначеній потребами у співпраці, часовій перспективі формувати управлінські відносини та зв'язки, які у перспективі виступатимуть інструментами забезпечення керованості процесів змін та розвитку.

Функціональні стратегії розробляються та виконуються для удосконалення діяльності апарату управління. На основі функціональних стратегій зацікавлених у встановленні ефективних зв'язків організацій створюються більш ефективні форми координації між функціональною інтеграцією. Це слугує причиною виокремлення у якості самостійних об'єктів управління комплексних між функціональних цільових програм (проектів) стратегічного типу. Досвід свідчить про необхідність розробки спільних програм стратегічного типу, які в подальшому можуть бути основою формування більш тісної взаємодії між організаціями, навіть встановлення постійних інтеграційних відносин. Обґрунтовані програми стратегічного організаційного розвитку (особливо, якщо вони орієнтовані на «стратегічний організаційний розвиток III рівня») можуть сприяти формуванню кластерів, прийняттю рішень щодо організаційних трансформацій на основі стратегій злиття, поглинання, приєднання, рекомбінації тощо. Цікавими є висновки [6] щодо необхідності формування «перехідних органів управління групами підприємств».

Відома одна з найпоширеніших ознак формування організаційних структур управління – за об'єктами управління. В даному випадку доцільно розглядати функціональні та між функціональні об'єкти впливу. Функціональний принцип, базований на досить жорсткому розподілі праці в сучасних умовах розвитку інформаційних технологій поступово відходить на другий план. Організаційні структури, орієнтовані на цю ознаку слабо реагують на зміни у середовищі, іноді виступають перешкодами розвитку, оскільки мають досить широкий спектр «захисних механізмів» щодо свого збереження.

Для розробки комплексних між функціональних цільових програм (проектів) стратегічного типу [7] як правило створюються відповідні робочі групи, які відносяться до структур координаційного типу, однак, вони, часто – густо перестають існувати після завершення формування планових документів. Після цього перевага віддається централізованим організаційним формуванням для виконання цих програм. Централізовані системи управління цільовими стратегічними програмами (проектами) характеризуються організаційним виокремленням усіх основних учасників взаємодії у самостійну, відносно замкнену систему на чолі із своїм органом лінійного керівництва (варіантами організаційних рішень можуть бути структури лінійно – проектного або лінійно – програмного типу). Ця ланка ОСУ включається у якості окремого підрозділу у вищий рівень апарату управління. Діяль-

ність такої ланки відрізняється тільки більш вузькою цільовою орієнтацією та (якщо це передбачено відповідними організаційними документами) відносними часовими обмеженнями. Такі організаційні утворення з часом можуть втрачати свою стратегічну орієнтацію, гнучкість реакції на зміни у різних прошарках середовища, оскільки перетворюються до на дуже складні види структур лінійно – функціонального типу, які, як відомо, мають більшу кількість «не ринково орієнтованих ознак» і дуже важко піддаються перетворенням.

Програмно – цільові структури координаційного типу зараз характеризуються «впровадженням» у діючі лінійно – функціональні структури управління спеціальних органів координаційного типу (дорадчих, багато структурних динамічних мережених тощо) на основі сучасних інформаційних технологій зв'язку, організації спільного прийняття рішень за програмою, координації спільної діяльності, контролю за виконанням окремих завдань програми, внесення коректив тощо. Такі органи управління функціонують на основі повноважень, що делегують їм керівники та власники організацій, що є стейкхолдерами та співвиконавцями програми. Окреме питання, що потребує рішення в межах кожної програми – право безпосереднього розпорядження фінансовими ресурсами, що виділені на виконання програми. Залежно від прийнятих рішень щодо фінансування можуть формуватися матричні структури різного типу: від «повної матричної структури», через «матричну структуру проектного типу» — до матричної структури, що організується за продуктовим принципом (причому «продукт» тут має досить широке трактування). Єдині принципи, що поєднують усі ОСУ матричного типу – це «подвійність підпорядкованості» та відповідальність цього органу за досягнення цілей програми (проекту), яка має балансуватися з відповідними правами.

Зміни орієнтирів у розвитку економіки України, змінює напрямки розвитку різних видів бізнесу в окремих організаціях, а це – змінює вимоги до ефективних масштабів їх діяльності. Одночасно розвиток інновацій змінює співвідношення у ресурсах, що використовуються. Під впливом Кодексів та Законів України економічного характеру, які регулюють діяльність підприємств спостерігається тенденція зростання підприємств малого бізнесу та скорочення великих підприємств (в тому числі АТ: з більш як 36 тис. у 1990-х до 7 тис. у 2010-х). Усі ці тенденції потребують усвідомлення необхідності та розробки стратегій розвитку та координації діяльності між суб'єктами господарювання. Одночасно

триває пошук нових організаційних форм здійснення стратегічної діяльності на різних рівнях управління економікою. Впровадження у діяльність компаній «стратегічної складової» змінює зміст діяльності менеджменту, що вимагає перегляду теоретико – методичних основ формування систем управління та їх організаційного оформлення. Виходячи з інформаційної природи управлінської праці, можна стверджувати, що, як показує практика передових світових та українських організацій, на основі широкого впровадження інформаційних технологій продовжуються тенденції кооперації праці менеджерів, завдяки прикладним програмам, які поступово витісняють рутинні поточні види розрахунків, підвищується рівень інтелектуалізації діяльності керівних та середніх рівнів апарату управління, збільшується кількість робочих місць «з віддаленим доступом». На наш погляд, у сучасних умовах збільшує свою актуальність висновок Г. Мінцберга [8] про поступове «заміщення жорстких організаційних зв'язків» обґрунтованими скоординованими стратегіями, що визначатимуть зміст діяльності, балансуватимуть поточну та стратегічну складову керівників та виконавців.

Додаткових досліджень та обґрунтувань потребують: зміни в організаційних відносинах між підприємствами, установами різного типу, які функціонують в ринковій економіці; методи та інструменти розвитку стратегічного підходу у перетвореннях систем управління бізнес – організаціями, створення відповідної методичної бази для реалізації системного підходу до удосконалення управління, забезпечення взаємо узгодженого покращення усіх його елементів, розробки спільних програм стратегічного типу, які в подальшому можуть бути основою формування більш тісної взаємодії між організаціями, зміни у їх системах управління.

Список використаних джерел

1. *Шершньова З.Є.* Методичні основи формування моделей середовища функціонування організацій як «середовища інтересів» // «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку (до 100 – річчя д.е.н., професора Бухало С.М.)»: Збірник матеріалів Міжнародної науково практичної конференції 7–8 лютого 2006 року. — К.: КНЕУ, 2006 — с.381–384.

2. *Шершньова З.Є.* «Стратегічний набір» функціональної стратегії: необхідність розробки та змістовна характеристика // Вчені записки: Зб. наук. праць — К.: КНЕУ, вип. 9, 2007, 156 с., с. 111–117.

3. *Шершньова З.Є.* Стратегічний організаційний розвиток III рівня: сучасні підходи до визначення та проблеми його забезпечення у корпораціях // Вісник Хмельницького національного університету: Науковий журнал — Хмельницький, 2008, № 3, т.1 (109), с.137–141.

4. *Шершньова З.Є.* Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спецвипуск — «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту»: у 2-х частинах, частина I. — К.: КНЕУ, 2012 — с. 592–601.

5. *Шершньова З.Є.* Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — № 2, Т.2 (246) — 2017. — с. 99–104.

6. *Пушкарь А.И., Жуков Ю.Е., Пилипенко А.А.* Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание. — Харьков: Изд. — во «Кроссруд», 2006. — 440 с.

7. Розбудова системи управління бізнес – організацій в інноваційній економіці: / монографія [Л.О.Лігоненко, О.І.Гарафонова, Т.В. Омеляненко та ін.] К. : КНЕУ, 2017. – 436 [4] с. Розділ 2.4 «Новітні інструменти організаційного забезпечення стратегічного управління інноваційним розвитком» (с. 79–100).

8. *Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.* Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. — СПб: Питер, 2—1. — 688 с.

Shershneva Zoya

Candidate of Sciences (Economics),
Professor of Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman”

STRATEGIES AS A BASIS FOR REORGANIZATION OF BUSINESS ORGANIZATIONS MANAGEMENT SYSTEMS

Abstract. The article researches local and complex strategies as the tools for strategic development and reorganizations of structures business organizations

Keywords: local and complex strategies, development and reorganizations of structures business organizations

Васильков В. Г., доц.,
доцент кафедри економіки підприємствау,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
vladimir.vasilkov@online.ua

ТЕХНОЛОГІЧНА СТРАТЕГІЯ, ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** Аналізуються особливості розроблення і обґрунтування технологічної стратегії промислового виробництва, яка сьогодні вимагає нових підходів і критеріїв для визначення її ефективності і успішності.*

***Ключові слова:** технологічна стратегія, техніко-технологічні інновації, бізнес-процеси, інноваційна культура.*

Актуальність. В умовах зростаючої конкуренції в бізнесі, у забезпеченні економічного розвитку будь-якого підприємств надзвичайне значення має технологічний розвиток, базований на якісному перетворенні технологій як економічних об'єктів. Тому вибір і обґрунтування технологічної стратегії, як динамічного чинника управління ресурсами підприємства, привертає підвищену увагу, як фахівців, так і практиків — менеджерів.

Постановка. Високотехнологічні підприємства та галузі посідають у розвинених країнах провідні позиції, а отже є основною частиною матеріального виробництва. Упродовж останніх десятиліть вочевидилося, що технології, як найважливіший фактор ефективності виробництва (надання послуг), слугують для підприємства-виробника інструментом досягнення найвищих конкурентних переваг, що визначає його стратегічне майбутнє. Від технології значною мірою залежать якість продукції (послуг), рівень витрат, обсяг виробництва (надання послуг) і зрештою її ціна. Зарубіжний досвід переконує, що впровадження нових прогресивних технологій підвищує якість і конкурентоспроможність продукції, забезпечує компанії міцну конкурентну позицію на ринку, збільшує норму прибутковості до 25 – 40% і вище, впливає на рейтинг компанії в галузі, на престиж її торговельної марки тощо.

Мета дослідження полягає у висвітленні основних техніко-технологічних аспектів стратегії інноваційного розвитку підприємства, у визначенні її ролі і значення в нарощуванні якісно

нового потенціалу та підвищення ефективності його функціонування.

Результати. Технологічна стратегія будучи провідною складовою корпоративної стратегії характеризується як інтегральна частина стратегії розвитку підприємства, що утілює основні техніко-технологічні інновації, сприяючи тіснішій інтеграції стратегічних цілей (бізнес — цілей) і ризику при встановленні технологічних пріоритетів розвитку. Це — інструмент управління технологічною структурою компанії, що дозволяє раціональним чином досягати корпоративних цілей.

Об'єктом технологічної стратегії є: увесь комплекс технологій підприємства, як діючих, що придбавалися, так і ті що знаходяться в процесі розробки і адаптації; уся виробнича і соціально-економічна діяльність, що пов'язана з раціональною зміною цього комплексу.

Зміст технологічної стратегії підприємства визначається закономірностями розвитку бізнесу; інтенсивністю технологічної і інноваційної діяльності; характером реакції менеджменту на зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку.

Технологічна стратегія завжди включає довгострокові цілі, що ініціюють інноваційні програми і проекти, спрямовані на досягнення конкурентної переваги підприємства. Залежно від поставлених стратегічних завдань і наявних ресурсів технологічна стратегія встановлює пріоритетні напрями і черговість техніко-технологічних інновацій.

У контурі управління інноваційними процесами технологічна стратегія покликана "регулювати розбіжності" між бізнесом, технологією і НІОКР, визначаючи і встановлюючи: ролі і джерела техніко-технологічних інновацій; рівень використання технології; майбутні потреби в технології; ступінь інтеграції технології з бізнесом; абсолютні і відносні позиції, що займані підприємством відповідно до вживаної технології; зміни в усіх тих аспектах технологічного розвитку, які потрібні для здійснення місії і реалізації корпоративних цілей компанії.

Здатність менеджменту включати технологію до складу стратегії бізнесу стає головним чинником, що відрізняє стратегічні альтернативи (як виграшні, так і програшні). Тому зв'язок технологічної стратегії і бізнес стратегії — фундаментальне завдання менеджменту, яке має ключове значення при розробці довгострокової стратегії розвитку підприємства.

При інтеграції технології з бізнес — процесами слід враховувати потенціал робочої сили, рівень інноваційної культури підп-

приємства і особливості розвитку у рамках прийнятої моделі бізнесу, яка продемонструвала на практиці результати, важко досягаємо для конкурентів. Найбільш складним етапом інтеграції є врахування зовнішнього середовища підприємства: особливостей споживачів, дистриб'юторів, постачальників науково-технічної продукції, послуг і ін.

Висновки. Результати проведеного дослідження можна зробити такі висновки:

1. Ключова мета технологічної стратегії — забезпечення узгодженості якісних і кількісних зв'язків усіх елементів інноваційної діяльності в процесі формування і реалізації конкурентної стратегії компанії, що базується на інноваціях.

2. Серед рішень по реалізації технологічної стратегії найбільш важливими є: співвідношення базових (традиційних) і перспективних (радикальних) технологічних інновацій; орієнтація на внутрішній і/або зовнішній інноваційний потенціал підприємства; ступінь централізації ресурсів для підтримки інноваційного потенціалу підприємства; співвідношення довгострокових і короткострокових інноваційних зусиль з орієнтацією на світовий рівень інжинірингових послуг і ін.

3. Технологічна стратегія завжди має на увазі проектування нових інноваційних зв'язків. Впровадження довгострокової стратегії розвитку, як правило, включає створення видів діяльності, необхідних для реконструкції і оновлення технологічної бази виробництва підприємства.

4. Щоб ефективно долати перешкоди на шляху виконання стратегії, менеджмент повинен сприяти підвищенню інноваційного потенціалу підприємства, зміцнювати базу НІОКР, сприяти формуванню багатопрофільних організаційних структур, що забезпечують комплексні інжинірингові послуги, підтримувати висококваліфікований персонал на усіх рівнях виробничої і інноваційної діяльності.

5. Досвід застосування і адаптації техніко-технологічних інновацій показує, що їх впровадження — значною мірою спонтанний і неформальний процес, що включає серії науково-технічних і організаційних рішень. З одного боку, вони мають характер довгостроково запланованих технологічних змін, а з іншою, — систематично розгортаються у рамках поточного планування.

6. На рівні функціональних підрозділів менеджмент підприємства застосовує специфічні методи і засоби реалізації стратегії (програми, проекти, організаційно-технічні заходи). Багато фахівців і менеджери зв'язують впровадження технологічних досяг-

нень з формальними плановими процедурами. Проте, відповідь на питання, як ефективно реалізовувати довгострокову технологічну стратегію в нестаціонарних умовах діяльності підприємства значною мірою залишається відкритим.

7. В період становлення інноваційної інфраструктури підприємств пріоритетними мають бути технологічно орієнтовані рішення, що представляють кінцеві етапи реалізації результатів виконаних НІОКР, що забезпечують реалізацію наукомістких проєктів під ключ.

Список використаних джерел

1. Організація операційної діяльності підприємства: підручник /В. Г. Васильков, Н. В. Василькова. — К. : КНЕУ, 2015. — 502, [2] с.
2. Петрович Й. М. Модернізація промислових підприємств як важлива передумова розвитку їх конкурентоспроможного потенціалу // Й. М. Петрович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми економіки і управління». – Львів,
3. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 24-26 квітня 2013 р. / За заг. ред. О.В. Прокопенко. — Суми : СумДУ, 2013. — Т.2. — С. 164-166.

Vasilkov V., PhD.,
Associate Proffesor of Econmic Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
vladimir.vasilkov@online.ua

TECHNOLOGICAL STRATEGY AS A FACTOR OF INNOVATION DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Summary The peculiarities of the development and substantiation of the technological strategy of industrial production are analyzed, which today requires new approaches and criteria for determining its efficiency and success.

Key words: *technological strategy, technical and technological innovations, business processes, innovative culture.*

Паздрій Віталій Ярославович,
к.е.н., доцент кафедри стратегії підприємств
КНЕУ імені Вадима Гетьмана,
vitalii.pazdrii@kneu.ua

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ПРОАКТИВНОСТІ КОМПАНІЇ

Анотація: у теза представлений стислий виклад авторської методики оцінки рівня проактивності компанії, який можна використувати для стратегічного моніторингу діяльності компанії і формування довгострокових конкурентних переваг у динамічному і невизначеному середовищі.

Ключові слова: проактивна поведінка, проактивність, діагностика.

У теоретичних дослідженнях з питань проактивної поведінки в Україні і за кордоном єдиних підходів і бачення оцінки проактивності компанії ще не сформовано. У зв'язку з цим необхідною стала розробка таких методик оцінки рівня проактивності підприємств на основі ключових положень визначення понять «проактивна поведінка підприємства» (ПАП), «управління проактивною поведінкою підприємства» (УПАП), «проактивність підприємства» (ПрП).

На основі виділених ключових етапів діагностики було сформовано відповідний покроковий алгоритм такої діагностики (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм діагностики рівня проактивності підприємства (авторська розробка)

Етап I. Аналіз фактичного рівня проактивності компанії шляхом порівняння значень динамізму, комплексності інноваційного впливу, інформаційного забезпечення підприємства з відповідними показниками середовища: динамічністю, складністю, невизначеністю. Такий аналіз проводиться на основі методичних підходів та інструментів Зенкіна І.В. [1] і Петрова А.Н. [2]:

1.0. Порівняння показників динамічності підприємства й динамічності зовнішнього середовища здійснюється на основі попарного порівняння:

- показників динамізму зовнішнього середовища і динамізму розвитку підприємства;
- рівня складності зовнішнього середовища і комплексності інноваційного впливу на середовище;
- рівня невизначеності середовища й інформаційного забезпечення діяльності компанії.

Етап II. Аналіз інноваційної діяльності підприємства і в галузі. У процесі аналізу важливим є порівняння термінів впровадження досліджуваним підприємством нововведень на ринку, які з часом ставали загальноприйнятими для того, щоб визначити лідерів у впровадженні важливих для ринку/галузі інновацій. Аналіз проводиться за двома напрямками: аналіз інноваційної діяльності підприємства і всієї галузі.

2.1. Оцінка кількості і часу впровадження досліджуваним підприємством важливих різних типів (споживчих, маркетингових, технічних, технологічних, управлінських) інновацій за рік, які здійснювалися компанією у своєму зовнішньому середовищі на основі ключових ресурсів і динамічних здатностей. При цьому враховується саме лідерство компаній за інноваціями, тобто те, скільки інновацій дана компанія запропонувала на ринку вперше.

Для узагальнення результату і приведення до бальної оцінки компанії, яка мала найбільшу кількість лідерських нововведень, пропонується присвоїти три бали, другому місцю — 2 бали (якщо більше компаній, то відповідно проградіювати від 1 до 3), а компанії, яка мала найменшу кількість, присвоїти 1 бал. Якщо у компанії не було лідерських інновацій, то має бути оцінка 0. У кінцевому підсумку фіксується наявність у компанії інноваційного лідерства чи його відсутність (за значенням 3-х балів по кожній групі типів інновацій).

2.2. Оцінка рівня конкуренції по інноваціям у галузі. Даний показник дає змогу узагальнити ступінь інноваційності галузі і порівняти її з наявним рівнем інноваційного розвитку компаній.

Етап III. Аналіз профілю ключових ресурсів дозволяє охарактеризувати компанію і виділити її динамічні здатності і їх

спроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку. Проводиться оцінка за допомогою VRIO-аналізу з подальшою побудовою профілю ключових ресурсів компанії й обчислення індексу ключових ресурсів для проактивної компанії.

Оцінка ресурсів підприємства має проводитися за допомогою VRIO-методу (п'яти тестів). Даний метод, за дослідженнями Саричева А., Вернерфельта Б., Барнея Дж. Б., є одним із кращих і зрозумілих для визначення того, чи дійсно наявні ресурси є ключовими, конкурентоформуєчими і такими, що створюють динамічні здатності [3]. Адже він базується на основних передумовах ресурсно-орієнтованого підходу про гетерогенність і немобільність ресурсів [4].

На основі проведеного аналізу **формується профіль ключових ресурсів і здатностей**. Кожен ресурс пропонується оцінити за ступенем сформованості і силою впливу на результати діяльності від 1 до 5 балів, де 1 – слабо сформований, такий, що практично не впливає на результати діяльності підприємства, а 5 – ключовий, найбільш впливовий ресурс у діяльності підприємства. У контексті проактивної поведінки запропоновано виключний перелік ресурсів для аналізу і форму профілю ресурсів, представлених на рис. 2.



Рис. 2. Форма профілю ключових ресурсів компанії
(авторська розробка)

При формуванні порядку було враховано поділ на ресурси внутрішнього (права сторона) і зовнішнього (ліва сторона) характеру дії ресурси і групування за суттю ресурсів (управління, група персоналу, бренд/продукт, клієнти і партнери). Таким чином,

запропонований інструмент дозволяє ефективно діагностувати наявні ресурси компанії, робити висновки щодо спрямованості діяльності компанії і комплексності дії. Даний інструмент пропонується як для подальшої діагностики проактивності з відповідною адаптацією, так і в якості додаткового графічного інструменту до VRIO-аналізу.

У контексті реалізації проактивної поведінки компанії необхідно кількісно врахувати наявний профіль ключових ресурсів компанії. Для цього було розроблено спосіб обчислення відповідності фактичного профілю ключових ресурсів до профілю ключових ресурсів проактивної компанії.

Основою для нього виступає геометричний спосіб обчислення. Павутиноподібна матриця профілю ключових ресурсів (рис.2.6) є рівностороннім 12-кутником, який складається з 12-ти трикутників з рівними кутами на променях. У відповідності до цього відкрито можливість для обчислення загальної площі 12-кутника як певної загальної геометричної оцінки профілю ресурсів для проактивної компанії з використанням формули для обчислення площі трикутника: $S = (1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin \gamma$ (2.3), де a і b — величина сторін трикутника, а γ — кут між ними.

Для 12-кутника формула набуде вигляду: $S = 12 \cdot ((1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin 30^\circ)$ (2.4), оскільки кут становить: $360^\circ : 12 = 30^\circ$. Синус 30° становить 0,5, а довжина кожної сторони становить 5 (як максимальний бал за кожен ресурс), то формула (2.4) набуде вигляду:

$$S_{\text{ідеал}} = 12 \cdot ((1/2) \cdot a \cdot b \cdot \sin 30^\circ) = 6 \cdot 5 \cdot 5 \cdot 0,5 = 75 \quad (1)$$

Величина 75 буде відображати ситуацію, коли в компанії розвинуті всі необхідні ключові ресурси (динамічні здатності) для реалізації проактивної поведінки компанії.

Проте для обчислення площі фігури фактичного профілю ключових ресурсів для конкретної компанії формулу (1) і (2) необхідно модифікувати, оскільки значення кожного з 12-ти ресурсів є різним. Відповідно для обчислення значення фактичного профілю ресурсів становитиме:

$$S_{\text{ф}} = 0,25 \cdot (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_3 \cdot a_4 + a_4 \cdot a_5 + a_5 \cdot a_6 + a_6 \cdot a_7 + a_7 \cdot a_8 + a_8 \cdot a_9 + a_9 \cdot a_{10} + a_{10} \cdot a_{11} + a_{11} \cdot a_{12} + a_{12} \cdot a_1) \quad (2)$$

де $a_1 \dots a_{12}$ — оцінка відповідного ресурсу: персонал, керівні кадри, інноваційні технології, клієнти, контактна база, імідж, гудвіл, корпоративна соціальна відповідальність і відносини із суспільством, корпоративна культура і цінності.

На основі формул (2.5) і (2.6) виведено індекс ключових ресурсів (динамічних здатностей) для реалізації проактивної поведінки (I_{RP}), який обчислюється як:

$$I_{RP} = S_f / S_{\text{ідеал}} = (a_1 \cdot a_2 + a_2 \cdot a_3 + a_3 \cdot a_4 + a_4 \cdot a_5 + a_5 \cdot a_6 + a_6 \cdot a_7 + a_7 \cdot a_8 + a_8 \cdot a_9 + a_9 \cdot a_{10} + a_{10} \cdot a_{11} + a_{11} \cdot a_{12} + a_{12} \cdot a_1) / 300, \quad (3)$$

де 300 – число, яке вийшло як математичний результат $0,25/75$.

Формула (3) використовується як для розрахунку фактичного рівня проактивності, так і для обчислення проактивного потенціалу. В ідеальному випадку для проактивної компанії даний індекс має відповідати 1, тобто у компанії наявні й розвинуті на найвищому рівні всі ключові результати. У цілому, у практиці можливе коливання індексу для проактивної компанії на рівні $[0,75;1]$ (згідно проведених спостережень й обчислень у межах проведених досліджень).

Етап IV. Аналіз динамічних здатностей компанії. Проведення оцінки динамічних здатностей компанії на сьогодні перебуває у фокусі детального вивчення низки вітчизняних і зарубіжних науковців, серед яких: Р.М. Грант, К. Фляйшер, Д. Каглар, Я. Пандраджі, Дж. Плінскі ([5], [6]). Кожен із авторів пропонує власні підходи і методики оцінки динамічних здатностей, спроможностей компанії. У межах досліджень було сформовано комплексний підхід, який можна використовувати у прикладній діяльності, зокрема, під час оцінки формування й реалізації проактивної поведінки компанії.

4.1. Представлення результатів оцінки у графічному вигляді на павутиноподібному графіку (рис. 3) для наочного показу.

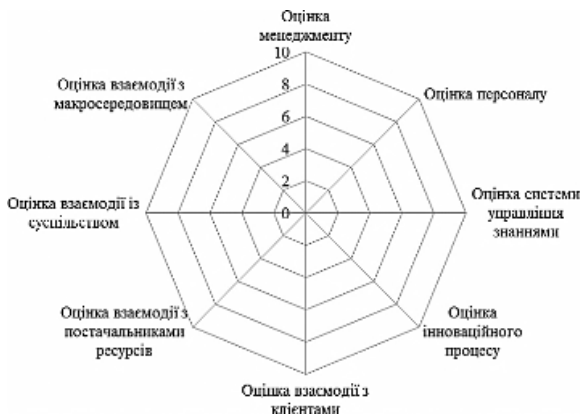


Рис. 3. Графічна форма профілю динамічних здатностей проактивної поведінки компанії (авторська розробка)

4.2. Кількісна оцінка потенціального рівня проактивності підприємства (*ProAct*) відбувається на основі раніше знайденої оцінки значення кожного показника згідно формули (2.8):

$$\text{ProAct} = \frac{\sum_{m=1}^8 Cr_m}{64}, \quad (4)$$

де m – кількість виділених груп оцінок (у даному випадку береться 8 груп по 4 групи в зовнішній і внутрішній складовій аналізу потенціалу компанії);

64 – загальне значення, яке притаманне активній, традиційній компанії (середнє значення по кожній групі є не меншим, ніж 8 балів).

Для інтерпретації отриманих результатів необхідно проаналізувати отримані значення, виявивши, що якщо значення *ProAct*:

- менше одиниці, то тоді робимо висновок, що компанія може реалізувати тільки реактивну поведінку;
- якщо більше одиниці, то компанія володіє потенціалом для реалізації проактивної поведінки;
- якщо близько одиниці, то компанія є активною і з часом може сформувати необхідний потенціал для проактивної поведінки.

Етап V. Формування висновків щодо наявності розривів між фактичним і потенціальним рівнем активності з урахуванням профілю ключових ресурсів для формування подальших кроків щодо підвищення потенціалу реалізації поведінки компанії.

Варто зауважити, що проведення аналізу ключових ресурсів має відбуватися ще на першому етапі, оскільки отримані дані показують картину як по фактичній ситуації компанії, так і по можливому потенціалу розвитку компанії. Проте у процесі дослідження проактивності компанії використання отриманих даних відбувається завдяки оцінці індексу ключових ресурсів й загальній оцінці наявних розривів між фактичним рівнем і потенціальним.

Запропонований метод можна використовувати для стратегічного моніторингу діяльності компанії і формування довгострокових конкурентних переваг у динамічному і невизначеному середовищі.

Список використаної літератури:

1. *Зенкина И.В.* Мониторинг состояния и проблемы оценки стратегического климата в России [Электронный ресурс] / И.В. Зенкина // Современные технологии управления. – 2012. – №12 (24). – Режим доступа :

<http://sovman.ru/all-numbers/archive-2012/december2012/item/135-monitoring-of-the-status-and-problems-of-evaluation-of-strategic-climate-in-russia.html>. – Название с экрана.

2. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров, Л. Г. Демидова, Г. А. Буженина и др.; под ред. А. Н. Петрова. – СПб. : Питер, 2005. – 496 с.

3. *Barney J.B.* Gaining and Sustaining Competitive Advantage [Electronic resource] / J.B. Barney. – Mode of access : <http://www.gbv.de/dms/zbw/637117964.pdf>. – Title from the screen.

4. *Wernerfelt B. A.* Resource-Based View of the Firm / B. Wernerfelt // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5. – №2. – Pp. 171-180.

5. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан ; пер. с англ ; ред. И.М. Степнова, Ю.А. Ковальчук. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

6. *Caglar D.* Is Your Company Fit for Growth? [Electronic resource] / D. Caglar, J. Pandrangi, J. Plansky. – Mode of access : <http://www.strategy-business.com/article/12205?gko=ebe6b>. – Title from the screen.

Pazdrii Vitalii, PhD,

Associate Professor of the Department of Enterprise Strategy
KNEU named after Vadym Hetman,
vitalii.pazdrii@kneu.ua

DIAGNOSTICS OF THE COMPANY PROBABILITY LEVEL

Annotation: *in the thesis presents a brief presentation of the author's methodology of estimation of the company's proactivity, which can be used for strategic monitoring of the company's activity and the formation of long-term competitive advantages in a dynamic and uncertain environment.*

Key words: *proactive behavior, proactivity, diagnostics.*

СЕКЦІЯ 3
SECTION 3

ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
В ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ
MANAGEMENT TRANSFORMATIONS
IN A BEHAVIORAL ECONOMY

Andjelkovic Maja, PhD

Full Professor of Faculty of Strategic and Operational Management,
Dean, University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
maja.andjelkovic@fjsp.edu.rs

Radosavljevic Dragana, PhD

Full Professor of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
dragana.radosavljevic@fjsp.edu.rs

Soboleva Tetiana, PhD

Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine
tsobolieva@gmail.com

**THE DILEMMA — APPOINTING INSIDERS
OR OUTSIDERS AS EXECUTIVE DIRECTORS**

Summary. *The appointment of an executive director is one of the most important issues for each organization. Governing or supervisory boards, in the context of keeping personnel policy and career planning, often find themselves in a dilemma whether to make a choice between the candidates within the company, to choose insiders or outsiders, that is, whether they will choose an internal candidate, or employ a new executive board. Conservatively, internal candidates are usually the favorites of the administrative or supervisory boards, as it is shown that they were generally appointed to the highest positions and that they advanced faster on the stairs of the hierarchical pyramid.*

Key words: *insiders, outsiders, executive directors.*

Intorduction. In the world of globalization and constant change, a new trend is emerging, which is that more and more executive directors who are not a part of the company are required, that is, outsiders, which is natural, because employees, especially managers, often decide to change their employer and change several companies during their working life. This is confirmed by the research that the manager of the eighties of the last century changed on average three employers or organizations during their working life, while ten years later this number increased to more than five changes. This trend continued, so "in 2013, 20% to 30% of the administrative, or supervisory boards decided to replace the executive director with external associates or executive directors. In contrast, in the 1970s and 1980s, where only 8% to 10% of the newly appointed executive directors in the 500 group were nominated by external executives or outsiders "this was a major change." [1]

The willingness to engage the outsider has been developed by the governing bodies in the market countries; it can be seen in the fact that numerous agencies have been established with the bases of successful directors, with their characteristics, that is, good and bad sides. They can, within a relatively short period of time, diagnose the organizational culture in the company and, according to it, recommend the appropriate candidate or more candidates for the position of executive director. These agencies, consultants, and other professional organizations are especially prominent in times of crisis, when quick and practical solutions are needed, which often involve improvisations.

An outsider trend or cult, encounters the great resistance of insiders, that is, those who build their career in a specific organization and who are more or less familiar with organizational culture and climate, that is, they know the problems of the companies and can quickly get involved in the process of problem solving and management of the company. This trend also encounters critics of management human potentials, and it represents a kind of paradox to recruit outsiders who are insufficiently known, even when their experience, or proven management style, is not in line with organizational culture and behavior.

An outsider cult leads to another paradox, that is, outsiders are better paid than insiders in the beginning, although their managerial skills are not known and have not yet come to the fore. The undeniable fact, that is neglected, is that the managers are paid for the results, and not for the knowledge and skills, as was pointed out by the "father" of management P. Drucker: "Managers are responsible for the results. They are not paid for their knowledge. They are not philosophers, they are paid for the achieved results. Management is not a profession

of thinking, but operating. This profession is not taught in schools, but through experience".

"According to Equilar's executive-compensatory research, the average salaries of executive directors who are outsiders is \$ 3.2 million higher than the average pay of the insider. Far from it that they do not deserve such a premium, but it seems that the externally engaged executive directors are not as effective as their internally promoted colleagues. The 2010 Booz and Company study showed that internal executive directors delivered stock compensation adapted to the market in seven of the previous 10 years. Gregory Negel of the Midl Tennessee State University in James Ang of Florida used detailed regression analyses to show that, on average, recruiting outside the company is justified in just 6% of cases. [1:p.6]

Analyses and personal experiences show and prove that outsiders in complex companies need at least two years to demonstrate its management results and that such changes often lead to a fall in stock prices on the market, especially if it is a successful company with a created image and trust towards stakeholders.

The attractiveness of the outsider comes particularly in conditions of crisis and poorly reported financial results. Governing boards then show distrust towards the existing management elite, they are directed towards outsiders, although it has been proven that insiders can also be as effective and even more effective than outsiders after three or four years. This leads to the suspicion that outsiders are better executives.

Good and bad sides of appointment of an insider and outsider directors

The fact is that every manager, even a man can be successful, because the rules of success are universal. In other words, all successful executives generally do the same or similar things, that is work, learning, and responsibility. Top management can also be successful, regardless of whether it comes from the company itself, or from the outside, that is as an outsider.

However, the analysis shows that there are no clear attitudes and definitions in the management theory, whether an insider appointment or outsider appointment of the first people of companies is more acceptable option, which is logical, since each organization is a unique creation in which successful solutions in one organization can produce bad, and even harmful consequences in another organization. [2]

Supporters of insider appointments of executive directors have the idea that insider managers are a better option because they know the situation in the company, they are familiar with the problems, but also

its potentials and can quickly bring quality management decisions. Here, there is no, or there is a shorter period of adjustment, and the administrative or supervisory board generally knows the professional and human qualities of individuals and can evaluate its performance at the company's top position. This view is supported by Harvard Business School, claiming that outsiders are expensive; they need a lot of time to get to know the situation. Research has shown that in 2010 "76% of directors globally emerged from their companies and gradually advanced within their companies in different positions and in different functional areas." [2]

The bad side of the insider appointment is that the person being appointed from the company knows people, and when making managerial decisions there is a possibility that the decisions are subjective. This particularly refers to the adoption of expert management decisions, in which, as a rule, there is no subjectivism or compromise. The bad side of this appointment is also that an individual who is appointed from a certain functional area often returns, or spends a long time, or even after being appointed to the front office, deals with the affairs of the sector from which he comes. For example, if the director comes from the technical sector, he or she strives to continue to deal with technical issues of the prospect, in the same way, performing frequent and trivial tasks, or jobs that are not in the area of his or her powers and responsibilities. In fact, the biggest problem of appointing people from the company to the top positions is to abandon the created habits and ways of work in the previous positions and to accept the new concept, but also a new attitude towards all parts of the organization. This is a reasonable conclusion, since the leading person of the company is in charge and has to take care of the whole of the organization, not the individual part, that is, the part in which he spent his working life and from which he got the position of executive director. This is because every part is important, but the whole is much more important and the parts can be sacrificed for the interests of the whole, provided that this sacrifice contributes to the interests of the whole, or to long-term interests.

Different modalities are applied in career planning by the insider managerial elite. It is possible to appoint a deputy for the strategic manager who could, after leaving the leading person, accept the strategic position in the organization. Another way is that the Executive Director, from the most successful executives in the company, or from lower positions, or from different parts of the organization, appoints the deputy. It should be kept in mind here that practice shows that a successful manager, or a director of finance, a human resource man-

ager, or a technical director may be unsuccessful in the position of general manager, because at this level conceptual knowledge and skills are increasingly sought, in contrast to earlier positions in which looking for technical knowledge and skills were required. In other words, it should be kept in mind that excellent operatives are, as a rule, a bad strategist and vice versa. If the previous fact is ignored, a bad service to the organization can be done, as well as to an individual who is appointed as the leading person in the company, or that we create a bad strategist from a successful operative.

Theoreticians who advocate a more successful outsider appointment believe that outsiders are more objective, because they come from the side, they are not linked to different interest groups and conflict groups, and can make more realistic decisions. They also share experiences from various companies in which they have been doing business and can use these experiences more effectively in a new organization. Particularly prominent are individuals from abroad who have an international experience, given the interconnectedness and cause-effect relationships and relationships at the global level. However, when appointing executive or other strategic directors, it is necessary, first of all, to verify the effects and outcomes of the management in the previous companies, and the more importantly characteristics and preferences, through the "secret police". Changing a large number of companies in a relatively short time can be a symptom of being a temporary or inadequate solution, which, as a rule, produces the greatest damage. In this context, when engaging or appointing an outsider, human and then professional qualifications should be evaluated. This is for the reason that practice has repeatedly shown that a good man, whatever that means, can always be an excellent manager, while a bad man can never be a good manager, whatever his expertise was, which implies the famous saying: "Man, how proud does that sound."

Regardless of whether the appointment and appointment of executive directors is based on the principle of insiders or outsiders, private sector experience shows that today's governing committees must take more account of the speed of decision-making, adaptability, business ethics, energy, creativity, ability to create opportunities, conservative and highly exploited characteristics such as the creation of good interpersonal relationships, team work, the ability to listen and communicate, and so on. Of course, it should be pointed out here that there is no ideal executive director, as P. Drucker once said: "Successful managers are very different in their personages, strengths, weaknesses,

values and beliefs. It is common for all of them to do the right things in the right way. "

Conclusion. From the previous text it can be concluded that the decision on the choice of an insider, or an outsider for the executive director is important, or one of the most important decisions in the company. Here, as in other spheres of management, there are no universal rules. Previous analysis gives preference to insiders in relation to outsiders. However, there are no rules because, as stated, the rules of success are universal, which means that both insiders and outsiders can be successful, which depends primarily on their ability and to what extent there is a favorable organizational environment, that is, culture and climate for achieving organizational goals.

Serbia has a problem in the previous issue, because this complex and strenuous profession is still not recognized as others, but also because there is no professional, but a management that is largely ideologized and politicised, because the leading positions in the public sector are occupied by political officials, or individuals from the party in power. When a party in power changes, or a coalition, there is a change in the governing supreme structure in the said companies, which means that outsider directors come to the leading positions, who remain in those positions until they can be of use to the party in power. When they are no longer able to provide privileges to the ideological group to which they belong, the change occurs and outsiders from the same political group come in their place.

With the change of government, leaders of the lower rank are often replaced and appointed by insiders, but only those who belong to the organization, or support the party that came to power. In other words, outsiders at the top of the company appoint their assistants who are ideologically close and belong to their political club. This creates unprofessional management, or a management that is created on the principle of negative selection of personnel. The outcome of this appointment is known, and that is a poor business outcome that slows down national, or corporate growth and development.

References

1. Eben Harrell. *Spotlight on Setting CEOs Up to Win- Succession Planning: What the Research Says*, Harvard Business Review, (December 2016).
2. Radosavljevic Zivota. *Tajne uspeha najboljih svetskih lidera*, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, (2016).

Бутенко Н.Ю., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
pix_box@voliacablt.com

ТРАНСФОРМАЦІЯ ВИМОГ ДО ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРІВ В ПОВЕДІНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

***Анотація:** особливості сучасного стану економічного розвитку обумовлюють необхідність переосмислення основних підходів до формування фахівців в галузі економіки та менеджменту. Задоволення потреби бізнесу в фахівцях з широким спектром різноманітних, а, головне, «м'яких» здібностей і вмінь пов'язані із запровадженням новітніх підходів до підготовки спеціалістів. Все більшого значення набирає впровадження програм «навчання протягом всього життя»*

***Ключові слова:** проблеми професійної компетентності, поведінкова економіка, фахова підготовка, компетенції*

Сучасний світ вимагає нової філософії освіти, зміни парадигми підготовки фахівців, їх практичної зорієнтованості та всебічного розвитку особистості оскільки конкурентоспроможність в умовах поведінкової економіки значною мірою визначається конкурентоспроможністю у сфері науки і освіти, а також конкурентоспроможністю людської «складової». Саме цим обумовлена наша спрямованість на постановку та розв'язання науково-практичної проблеми управління процесом трансформації фахової підготовки менеджерів.

Мета роботи полягає в дослідженні впливу поведінкової економіки на трансформацію вимог до фахової підготовки менеджерів.

Нову реальність, яку ми спостерігаємо на межі кінця ХХ – початку ХХІ сторіччя, беззаперечно можна вважати епохою змін. Це пов'язане, перш за все, з появою суттєвих протиріч у суспільстві, нових глобальних загроз існування людства. В наслідок цього виникає нестабільність, незадоволеність, відчуття загрози та невпевненості у майбутньому. Серед найбільш важливих базових тенденцій розвитку нової економічної реальності можна виокремити наступні:

- глобальну демографічну;
- технологічну;

- ресурсну;
- формування новітньої моделі соціально-економічного розвитку суспільства.

Демографічна ситуація характеризується суттєвим уповільненням темпів зростання людства у новому столітті. На думку академіка С.Капіци, відбувається перехід від стратегії «висока народжуваність – висока смертність» до стратегії «низька народжуваність – низька смертність», в наслідок чого можна очікувати, що ХХІ сторіччя стане сторіччям людей похилого віку. Виникає протиріччя між такою реальністю і потребою у молодих кадрах для забезпечення розвитку та впровадження майбутньої новітньої моделі соціально-економічного розвитку суспільства.

Технологічні зміни базуються на ефективній економіці нового розвинутого технологічного укладу, який реально ще не досягнутий. Задля розв'язання цього протиріччя з метою стимулювання інноваційного розвитку в окремих країнах використовують податкові пільги, прискорену амортизацію та інші ефективні заходи. Відомий західний вчений М. Кастельс характеризує це протиріччя сучасного світу як протиріччя між «недорозвитком» людини і «перерозвитком» прогресу.

Сучасні ресурсні зміни характеризують, по-суті, нову неолітичну революцію. Суттєво змінюються сучасні ресурси задоволення потреб людини і суспільства. Принципово змінилась роль таких ресурсів, як інформація, інновація, зелена економіка. З'являються нові блага – мережеві та інші. Традиційні ресурси втрачають свою інноваційну роль як для розвитку окремих економічних суб'єктів, так і для економіки в цілому. Нематеріальні фактори починають відігравати все більш значну роль у виробництві. Виробництво матеріальних предметів в основній частині світової економіки все більше поступається «виробництву» знань. В цьому виявляється особливість нової економіки, орієнтованої на знання.

Суттєва відмінність сучасного етапу розвитку від попередніх полягає у докорінній зміні рушійних сил і самої філософії розвитку, за якої знання стали основною, життєво необхідною умовою забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку. Експерти Світового банку стверджують, що здатність створювати, відбирати, адаптувати, перетворювати на джерело прибутковості і використовувати знання має вирішальне значення для стійкого економічного зростання і підвищення рівня життя населення. Знання перетворюються у найбільш важливий чинник економічного розвитку.

Останніми роками кардинально змінилась система генерації та передачі знань, а обсяг існуючих знань і інформації зріс багаторазово. Зараз неможливо підготувати людину до професійної діяльності на все життя. Щорічно оновлюється 5 % теоретичних і 20 % професійних знань. Зокрема, прийнята в США одиниця виміру старіння знань спеціаліста, так званий, «період напіврозпаду компетентності» (період зниження компетентності на 50 %) у результаті появи нової інформації підтверджує, що за багатьма професіями цей поріг наступає менше ніж через 5 років [1], тобто реально в нашій країні раніше, ніж закінчується процес навчання. З огляду на це вирішення проблеми полягає в запровадженні освіти, що відбувається протягом всього життя (що, між іншим, вже існує, наприклад, в Японії). При цьому базова освіта періодично доповнюється програмами додаткової освіти, а саме розглядається ні як кінцева (завершена), а лише як базова, доповнена іншими програмами, при цьому теж ступенева.

Звернемо також увагу на те, що вища освіта завжди була і має бути тісно пов'язаною з сферою економіки. Сучасні умови глобалізації диктують нові умови та потребують нового формату взаємодії вищої освіти та економіки, яка без перебільшення має бути також економікою знань

В умовах глобалізації стає зрозумілим, що перемагає сильніший. Але сильнішою стає не лише багата та економічно розвинута держава, а та, в якій найкраще вирішуються соціальні проблеми. Третя технологічна революція не тільки внесла радикальні зміни в економіку, організацію підприємств (виникнення нових креативних структур), але і якісно змінила стан людини. В наслідок цього суттєво змінюються потреби людей, їх роль у виробництві і в економіці, зростає значущість психологічних, моральних і духовних факторів в їх поведінці.

Відповідно до цього в нових умовах все більшу роль відіграє освіта. При цьому важливо відмітити, що відбулися суттєві зміни у змісті та цілях освіти. В сучасних умовах освіта спрямована не стільки на трансляцію сукупності певних знань (за напрямом або фахом) з метою їх засвоєння, скільки на формування розвинутої особистості, розвиток здатності самостійного, розумового самовдосконалення людини.

На думку науковців [2; 3], особливу актуальність у ринкових умовах набуває проблема підготовки професійних кадрів для економічної сфери, оскільки істотні перетворення в усіх структурах українського суспільства, що відбуваються сьогодні, і загальна демократизація життя припускають скорочення термінів

адаптації випускників до трудової діяльності, підвищення їх мобільності та конкурентоспроможності [4].

У сучасному суспільстві рівень фахової підготовки студента виступає основним потенціалом професійного зростання, тому майбутній фахівець повинен вправно володіти накопиченими знаннями. Якість освіти – необхідна складова життя сучасної людини, з «інтелектом і освіченістю, широтою і гнучкістю професійної підготовки, прагненням до творчості та умінням вирішувати нестандартні завдання» [5, с. 39].

Завдання сучасних ВНЗ України – виховати особистість, спроможну інтегруватися в реальність, яка безперервно змінюється, долаючи труднощі, досягнути успіху. Перед вищою школою стоїть завдання – створити умови для самореалізації студентів, розвитку їх індивідуальності і творчого потенціалу, забезпечити розвиток професійної і особистісної культури фахівця [6, с. 32].

Особливі вимоги нині ставляться до підготовки фахівців сфери управління, як найбільш активних суб'єктів ринкової економіки, які здатні активно адаптуватися в дійсності, лідерів, котрі володіють стратегічним мисленням і професійним іміджем.

Українським Центром «Розвиток КСВ» у 2016 році було проведено опитування представників бізнес-організацій і виявлено суттєвий розрив між вимогами компаній щодо навичок молодих спеціалістів і навичками, які сформовані вищими навчальними закладами сьогодні. «Рівень навичок випускників ВНЗ компанії оцінили в цілому як середній. Найвищий рівень, на думку представників компаній, мають інноваційні та комунікативні навички, найнижчий – управлінські навички» [7, 25].

Ускладнення сучасних економічних, технологічних і політичних відносин вимагає від менеджерів не тільки глибоких знань і особистих здібностей, але й особливої професійної підготовки і кваліфікації в галузі управління як особливої практичної діяльності, що пов'язана з процесом прийняття рішень, умінням використати різноманітні ресурси, відповідальністю за результати всього процесу діяльності.

Численні дослідження свідчать про те, що в усьому світі роботодавці сьогодні більше вимагають від фахівців наявності м'яких навичок, тобто міжпрофесійних, які дозволяють фахівцю адаптуватися до нових умов, змінювати сферу зайнятості, виконувати нестандартні завдання. В Європі вони більш відомі як універсальні, або функціональні, компетенції (встановлений навіть мінімальний рівень функціональної грамотності (functional litera-

су). Дослідження, проведені в Україні, теж засвідчили високий рівень вимог роботодавців до наявності у молодих фахівців саме цих навичок» [7, 26].

Класична вища освіта розвиває розумові можливості тих, хто навчається. Тому від фахівця з вищою освітою, що отримав якісну освіту, очікується постійна розумова діяльність, яка спрямовує поведінку людини в її реальному житті.

Сучасний економіст «найвищого гатунку», на думку Дж.М. Кейнса, повинен володіти рідким сполученням різноманітних здібностей. Він має володіти величезним обсягом знань з різних галузей та мати таланти, які нечасто поєднуються в одній особі. Він повинен, певною мірою, одночасно бути математиком, істориком, фахівцем з суспільствознавства, філософом. Він має розуміти мову знаків, символів, а також вміти висловлювати свої погляди і концепції словами. Він повинен вміти побачити загальне у конкретному, одночасно тримати на увазі і абстрактне, і конкретне. Він повинен вивчати сучасне з поглядом на минуле задля передбачення майбутнього. Жоден бік природи людини і його інститутів економіст не повинен залишати поза увагою [8].

Фахівці вищої кваліфікації в нових умовах мають відповідати наступним вимогам:

- інтелектуальність (збільшення частки розумової діяльності протягом робочого дня; пошук та використання нової інформації для вирішення проблем, які виникають);
- інноваційність (здатність сприймати, розуміти та запроваджувати на практиці новації);
- партнерство (здатність до такої організації роботи, що забезпечує рівноправну участь всіх зацікавлених осіб);
- освітня мобільність (здатність до безперервної освіти, саморозвитку та самонавчання);
- розвиток особистості (процес проходження трьох фаз особистісного становлення: адаптації до інших членів суспільства; індивідуалізації – спрямованості до індивідуальної персоніфікації; інтеграції – здатності використовувати власну специфіку для розвитку суспільства завдяки підтримуючому ставленню суспільства до особистості, що обумовлює формування таких якостей, як: гуманність, довіра до людей, справедливість, вимогливість до себе та інших.

Під професійною компетенцією фахівця розуміємо здатність вирішувати проблеми професійного характеру, яка ґрунтується на сукупності предметних знань, навичок, умінь і цінностей, отриманих під час навчання, і сприяє саморозвитку особистості у

процесі професійної діяльності. Перераховані основні вимоги до умінь менеджера є трансформованими знаннями, які реалізуються при здійсненні конкретних управлінських операцій. У свою чергу уміння, доведені до рівня автоматизму (частково на підсвідомому рівні) трансформуються у навички, які забезпечують ефективність типових, часто повторюваних дій і знаходять свій вираз у спілкуванні з підлеглими, проведенні ділових заходів, переговорів з різними контрагентами тощо. Досвідчений керівник відрізняється від початківця саме наявністю та ступенем розвитку навичок.

Отже, завданням професійної освіти є формування сучасного фахівця як цілісної особистості, яка має систему спеціальних за загальнолюдських якостей. Компетентність сучасного менеджера, який живе і працює в поведінковій економіці, не обмежується суто професійними рамками. Сучасний фахівець має володіти всіма головними компетентностями, які охоплюють широкий спектр фахових, інтелектуальних, творчих, моральних, комунікативних, інформаційних компонентів.

Відтак актуальність дослідження проблеми професійної підготовки управлінців зумовлена необхідністю подолання суперечностей між:

- еволюційним розвитком науки і практики управління та діючою освітньою парадигмою професійної підготовки менеджерів;
- потребою суспільства у керівниках-лідерах і відсутністю їх цілеспрямованої професійної підготовки;
- вимогами суспільства до фахової компетентності управлінців і наявним професійним рівнем керівників;
- потребою керівників у розвитку своєї лідерської спроможності та відсутністю теоретично обґрунтованої методології професійної підготовки управлінців-лідерів і, як наслідок, неготовністю освітніх інституцій до її реалізації.

Список використаних джерел:

1. Саух І.В. Моделі професійної компетентності менеджера туристичної індустрії як основа конкурентоспроможності галузі / tourlib.net/statti_ukr/sauh.htm
2. Онищенко І. В. Модель формування фахової компетентності майбутнього вчителя початкових класів / Ірина Онищенко // Навчання і виховання обдарованої особистості: теорія та практика. – 2012. – № 8. – С. 94–101.

3. Уйсімбаєва Н. В. Формування професійної компетентності майбутніх економістів в процесі науково-дослідної роботи у вищих навчальних закладах I-II рівня акредитації: дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Уйсімбаєва Наталія Василівна. – Кіровоград, 2006. – 189 с.

4. Веселовская Н.С. Компетентностный подход в образовании – основа подготовки квалифицированного специалиста [Электронный ресурс] / Н. С. Веселовская. – Режим доступа: <http://www.auditorum.ru>. – 22.05.2009.

5. Савченко О. Я. Развитие познавательной активности младших школьников / О. Я Савченко. – К.: Рад. школа, 1982. – 138 с.

6. Дахин А. Н. Компетенция и компетентность: сколько их у российского школьника / А. Н. Дахин // Народное образование.– 2004. – № 4. – С. 136–144.

7. Зінченко А.Г., Саприкіна М.А. Навички для України 2030: погляд бізнесу / За ред. М.А. Саприкіної – Н-65 К.: ТОВ «ВидавництвоЮСТОН», 2016 – 36 с.

8. Малинецкий Г.Г. Чтобы сказку сделать былью ... Высокие технологии – путь России в будущее. М.: «Книжный дом» Либроком», 2012. 224 с.

Butenko N.Y., PhD.,

Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
pux_box@voliacabl.com

TRANSFORMATION OF REQUIREMENTS FOR SPECIAL TRAINING OF MANAGERS IN A PERSONAL ECONOMY

Summary: *the peculiarities of the current state of economic development necessitate a rethinking of the basic approaches to the formation of specialists in the field of economics and management. Satisfaction of business needs in specialists with a wide range of diverse, and, most importantly, "soft" abilities and abilities, are connected with the introduction of new approaches to the training of specialists. Increasingly, the implementation of lifelong learning programs is becoming increasingly important.*

Key words: *problems of professional competence, behavioral economy, vocational training, competencies.*

Горголюк Я. Ю., аспірант,
Одеський національний політехнічний університет,
yana.gorgoluk@ukr.net
Харічков С. К., д.е.н., проф.,
завідувач кафедри менеджменту ім. д.е.н., проф. І.П. Продіуса,
Одеський національний політехнічний університет

ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ВИРОБНИЧИХ СИСТЕМ

***Анотація.** У даній доповіді визначено поняття економічна поведінка та розглянуто специфіку її функціонування в залежності від умов господарювання. Представлено рівні та типи економічної поведінки сформованих на основі вибраної стратегії, поставленої мети та інших мінливих особливостей навколишнього середовища.*

***Ключові слова:** економічна поведінка, виробнича система, стратегія.*

Актуальність. На даний момент в нашій країні відбуваються глибокі зміни, перш за все пов'язані з політичними, суспільно-економічними процесами та питаннями європейської інтеграції. Значна увага приділяється антикризовому менеджменту, інноваційному розвитку, запобіганню банкрутства на макрорівні, що в свою чергу змусило відійти від принципів внутрішнього розвитку та поведінкових аспектів суб'єктів господарювання. Тому дана тематика стосовно повернення до загальних принципів та методів підвищення ефективності роботи виробничих систем, підняття їх на новий рівень розвитку та функціонування набуває особливо гострого значення. Саме від успішної діяльності суб'єктів господарювання, як найменших та найголовніших ланок ринкових відносин, залежить рівень ефективності розвитку економіки в цілому. Як результат економічного зросту та процесів глобалізації набувають актуальності питання переходу суб'єктів господарювання до умов сталого розвитку.

Постановка задачі (мета). Мета дослідження полягає у визначенні концептуальних засад, сутності, рівнів та типів економічної поведінки виробничих систем.

Результати дослідження. Розглядаючи суб'єкт господарювання як певну організацію, тобто як системне явище, цікавим буде досліджувати проблему формування інструментального забезпечення його розвитку в контексті поведінкового аспекту розвитку та функціонування [11].

Кожне нове зрушення в сфері економіки посилює зацікавленість видатних вчених, як закордонних так і вітчизняних, до проблематики дослідження теорій поведінки різних виробничих систем та окремих її складових. На основі багатьох фундаментальних досліджень сформована загальна теоретична база концептуальних засад економічної поведінки. Значний вклад в формування цієї бази зробили такі українські дослідники В. Войтко [2], Г. Капленко [5], Н. Карачина [7], О. Прутська [10], Н. Шибасєва [12] та багато інших.

Поведінка будь-якої соціально-економічної системи (а саме такою є типова система суб'єктів господарювання) має економічну складову, тобто економічну поведінку. Поведінка, яка знаходиться в системі економічних відносин є неоднозначним і багатовимірним процесом [11].

Результати досліджень стосовно теоретичних основ економічної поведінки, побудови теорій поведінки, виявлення їх закономірностей та взаємозв'язків – все це спрямовує на вирішення питань направлених на удосконалення та визначення пріоритетних напрямів поведінки виробничих систем в сучасних умовах трансформації економіки.

В першу чергу слід визначити сутність та відмінність понять «поведінка підприємства», «економічна поведінка підприємства» та «економічна поведінка виробничих систем». Як зазначає у своєму дослідженні Н. Карачина «економічна поведінка» – це споріднений термін з поняттям «стратегія», а «економічна поведінка підприємства» представляє собою комбінацію закономірних дій, яка відтворює сутність та характер економічної діяльності, що обумовлена впливом об'єктивних і суб'єктивних факторів, для реалізації пріоритетних цілей підприємства в умовах вибору та адаптації до змін [6, с. 286]. Найбільш універсальним є визначення економічної поведінки як системи цілеспрямованих соціальних дій, які насамперед, пов'язані з використанням різних за функціями і за призначенням обмежених економічних ресурсів з метою отримання користі (вигоди, винагороди, прибутку) від їх обсягу [11].

Для визначення поняття «економічна поведінка виробничих систем» необхідно розуміти, що представляє собою виробнича система.

Виробнича система – штучна, але об'єктивна єдність закономірно упорядкованих, взаємодійних та взаємопов'язаних один з одним трудових і матеріальних елементів (частин, підсистем) та їх відносин, об'єднаних для досягнення загальної мети – вироб-

ництва певної продукції та послуг, які набувають форму товару, з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку для виробника [8, с. 7]. Сучасна наука вважає будь-яке підприємство складною виробничою системою, тобто відокремленою із суспільно-економічного середовища системою елементів, пов'язаних між собою ланцюжками причинно-наслідкових взаємовідносин і керованих на основі отриманої та передаваної інформації з метою виробництва кінцевого продукту та отримання прибутку [8, с. 8].

Виходячи з вище вказаного можна говорити про те, що значення сутності термінів «підприємство» та «виробнича система» є синонімами, тому поняття «економічна поведінка виробничих систем» може розглядатися аналогічно поняттю «економічна поведінка підприємства» встановленого Н. Карачиною.

Для визначення характеру таких економічних дій та оцінки їх діяльності виділяють такі рівні економічної поведінки запропоновані А. Кудіновою [9, с. 106]:

- стратегічний – спрямування діяльності та дій виробничої системи;
- тактичний – регулювання діяльності виробничої системи за допомогою інтерналізованих норм;
- ситуативний – виробнича система опирається на стандарти, зразки, стереотипи.

Із зазначених етапів економічної поведінки важливе значення відіграє стратегічний рівень, тому що кожна виробнича система на початку своєї діяльності визначається з цілями та метою, базисними принципами, продукцією або послугами, що будуть реалізовуватися. Саме розробка комплексу дій реалізації стратегії, а також врахування поточних та надзвичайних змін і представляють собою процес формування економічної поведінки виробничої системи. Дана концепція була запропонована Н. Карачиною [6, с. 287] та має такий вигляд: стратегія підприємства – стратегія поведінки підприємства – економічна поведінка підприємства.

Слід відмітити, що вибір базової стратегії виробничої системи починається з виробу моделі поведінки – захисної або наступальної. Даний вид моделі економічної поведінки розглядає у своїх працях А. Дорошук [3, с. 92]. В залежності від обраної моделі поведінки відбувається вибір однієї з базових стратегій виробничих систем: виживання, розвитку, ліквідації, перепрофілювання. Вибрана стратегія залежить від потенціалу підприємства та повинна забезпечувати виконання поставлених цілей, зростанню виробничого процесу та рентабельності. Сутність показників рентабе-

льності характеризують ефективність роботи виробничої системи в цілому та прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної) та відповідають учасникам економічного процесу [1, с. 56].

В залежності від вибраної стратегії, поставленої мети, особливостей ринку, нестабільності економіки та банківської сфери, недосконалого податкового законодавства, тіньової економіки, обмеженості інформації та інших змінних умов навколишнього середовища визначаються різні типи економічної поведінки виробничих систем [4, с. 22-23]:

- за мотивом (отримання матеріальної корисності, отримання нематеріальної корисності);
- за ринковою орієнтацією (стратегічно-орієнтований, нестратегічний);
- за напрямом дій (песимістичний, стабілізаційний, оптимістичний);
- за психологією підприємства (вичікування, боротьба, удосконалення, забезпеченість);
- за рівнем віршувальних задач (стратегічний, тактичний, оперативний);
- за правилами поведінки (формальний, неформальний);
- за умовами розвитку (безпеки, виживання, інертного існування, зростання);
- за функціями економічної культури (адаптаційний, інноваційний).

Вище перелічені загальноприйняті типи економічної поведінки були доповнені у дослідженні Ю. Заїки [4, с. 23-24] наступними:

- за часовим періодом досягнення мети (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий);
- за ступенем встановлення мети (груповий, колективний, індивідуальний);
- за розміром підприємства (масштабний, локальний);
- за приналежністю до державного устрою (національний, міжнародний);
- за напрямом дій (зовнішній, внутрішній);
- за швидкістю реакції (реактивний, ігноруючий);
- за охопленням ринкової переваги (конкурентний, монополістичний);
- за функціональною спрямованістю (комерційний, фінансовий, організаційний, маркетинговий, виробничий).

Для успішного управління розвитком будь-якої виробничої системи та поведінки у сучасних умовах важливим є врахування

всіх швидкозмінних умов зовнішнього середовища та можливості миттєвого реагування та адаптації до цього з метою правильного вибору напрямку розвитку.

Висновки. Отже, економічна поведінка виробничих систем представляє собою складний багаторівневий процес, що залежить від внутрішніх та зовнішніх умов діяльності, факторів впливу, а також постійної адаптації до будь-яких змін. Від вибраної стратегічної поведінки залежить правильність прийняття управлінських рішень, вибір конкурентної позиції на ринку, визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Формування економічної поведінки дає змогу точніше оцінити вплив основних факторів на діяльність виробничої системи, які можливо виміряти для того, щоб проаналізувати та оцінити фактори, які не можливо відстежити та виміряти, і які можуть як стимулювати, так і перешкоджати розвитку виробничої системи. Тому питанням удосконалення економічної поведінки слід приділяти значну увагу.

Список використаних джерел

1. Бровкова О. Дослідження чинників та резервів підвищення прибутковості підприємств харчової промисловості / О.Бровкова, К. Бровкова, Нго Тіен Донг // Науковий вісник ОНЕУ. – 2016. – № 5. – С. 41–58.
2. Войтко В. В. Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств) : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / В. В. Войтко; Харківський національний економічний університет. – Х. : 2004. – 21 с.
3. Дорошук А. А. Выбор стратегии предприятия в условиях экономического кризиса / А. А. Дорошук // Стратегії розвитку підприємства в умовах ринкової економіки. – Прометей, 2008. – №3(27). – с. 92–95.
4. Заїка Ю. А. Управління економічною поведінкою промислових підприємств : дис... канд. екон. наук : 08.00.04 / Ю. А. Заїка; Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь : 2017. – 227 с.
5. Капленко Г. В. Формування економічної поведінки підприємств : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.06.01 / Г. В. Капленко ; НАН України; Інститут регіональних досліджень. – Л. : 2005. – 20 с.
6. Карачина Н. П. Удосконалення процесу формування економічної поведінки підприємств / Н. П. Карачина // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 640. – С. 285–290.
7. Карачина Н. П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств : автореф. дис... докт. екон. наук : 08.00.04 / Н. П. Карачина; Національний університет «Львівська політехніка». – Л. : 2012. – 48 с.

8. *Козловський В. А.* Організація виробництва : навчальний посібник. Ч 1. Вид. 2-ге, доп. та перероб. / В. А. Козловський. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 154 с.

9. *Кудінова А. В.* Підприємницька поведінка: сутність та детермінанти її еволюції / А. В. Кудінова // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – № 4. – С. 104–111.

10. *Прутська О. О.* Особливості економічної поведінки в перехідній економіці України (інституціональний підхід) : автореф. дис... докт. екон. наук : 08.01.01 / О. О. Прутська; Київський національний економічний університет. – К., 2004. – 26 с.

11. Сучасний інструментарій управління поведінкою суб'єктів господарювання : монографія / за ред. С. К. Харічкова, Г. А. Дорошук. – Одеса : «Освіта України». – 244 с.

12. *Шибасва Н. В.* Особливості економічної поведінки суб'єктів господарювання в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис... канд. екон. наук : 08.01.01 / Н. В. Шибасва; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 16 с.

Horholiuk Ya. Yu., Ph.D. student
Odessa National Polytechnic University
yana.gorgoluk@ukr.net
Scientific supervisor: ***Kharichkov S. K.***,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Management
Odessa National Polytechnic University

DEFINITION OF THE CONCEPT OF ECONOMIC BEHAVIOR OF MANUFACTURING SYSTEMS

Summary. *This report defines the concept of economic behavior and the specificity of its operation depending on economic conditions. Submitted levels and types of economic behavior generated based on the chosen strategy, goals and other features of the changing environment.*

Key words: *economic behavior, production system, strategy.*

Граждан О.Б.,
асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
grajdan_ab@ukr.net

ПОБУДОВА ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

***Анотація.** В сучасних умовах набуває актуальності питання побудови інтегрованої системи управління людськими ресурсами, а також визначення її ролі і місця в системі управління організацією. Правильно побудована інтегрована система управління людськими ресурсами сприяє підвищенню ефективності функціонування організації.*

***Ключові слова:** інтегрована система управління людськими ресурсами, об'єкти управління персоналом, парадигма формування інтегрованої системи управління людськими ресурсами, інструменти управління персоналом.*

Актуальність. Відмінною особливістю сучасного виробництва є його орієнтація на людину. Це означає, що організації стають втіленням сукупного професійного, творчого та мотиваційного потенціалів їх працівників.

В Україні сформувався підхід до управління підприємствами, в рамках якого управління людськими ресурсами (УЛР) розглядається як відокремлена область, котра не інтегрована безпосередньо в основний виробничий процес. Недарма багато керівників розглядають управління людськими ресурсами як «обслуговуючу» функцію, яка існує і діє сама по собі. Подібне автономне існування УЛР в загальній системі управління організацією призводить до того, що керівники вищої ланки не завжди в змозі оцінити внесок системи УЛР в досягнення цілей і підвищення ефективності організації, що в кінцевому підсумку призводить до втрати інтересу до її впровадження і підтримки.

В епоху переходу до економіки знань компаніям необхідно переосмислити функцію управління людськими ресурсами в організації та розширити її можливості.

Рішення будь-яких управлінських завдань, будь то управління виробництвом, фінансовими потоками або матеріальними ресурсами в своїй кінцевій точці завжди виходить на конкретного ви-

конавця цих рішень — працівника, ефективне керівництво яким неможливо без впровадження цілісної системи УЛР, інтегрованої в загальну систему управління підприємством.

Істотний внесок у дослідження проблем УЛР, в тому числі основ проектування і моделювання системи УЛР внесли праці таких авторів, таких як П.В.Журавльов, Є.П. Ільїн, В.В. Кондратьєв, А.А.Ларін, Ю.А. Луньов, Є.В.Маслов, С.Г.Москвічов, В.І. Мухіна, Ю.Г.Одегов, В.М.Парахіна, В.А. Співак, Е.Є. Старобінський., Л.І.Ушвіцький, С. Адамс, В. Кінг, Д. Кліланд, І. Коддлер, Д. Льюїс, Д. Мерсер, Я. Петерсон і ін.

Відаючи належне широті і глибині проведених досліджень, завдяки яким створена науково-методична база для вирішення різноманітних теоретичних і практичних завдань УЛР, слід відзначити, що проблеми проектування інтегрованих систем УЛР недостатньо розроблені в науковій літературі.

Постановка задачі. Розгляд теоретичних і прикладних аспектів побудови інтегрованої системи управління людськими ресурсами організації як складової частини системи управління підприємством.

Результати. Проведений аналіз дозволив констатувати, що на вітчизняних підприємствах перегляд концепції УЛР здійснюється останнім у черзі організаційних перетворень (змінення системи управління фінансами, роботи з клієнтами, оновлення виробничого процесу і т.п.).

Причиною такого запізнення є: 1) опір змінам з боку вищого керівництва компанії, відставання їх бачення від ситуації, яка складається на ринку і всередині компанії; 2) застарілий адміністративно-управлінський апарат, котрий чіпляється за свою владу; 3) пасивність та інертність найманих працівників.

На основі аналізу еволюції поглядів на персонал організації можна зробити висновок, що перехід на більш ефективну концепцію управління людськими ресурсами передбачає виведення сформованої системи управління персоналом з рівноваги і, по суті, вибудовування її заново на базі нових правил і підходів.

На наш погляд інтегровану систему управління людськими ресурсами слід розглядати як сукупності цілей, принципів, функцій, методів, структури, управлінського персоналу, процедур, технічних засобів, технологій, інформації, яка включена в загальну систему управління організацією і спрямована на підвищення ефективності її функціонування, найшвидшому досягненню цілей і завдань компанії.

Можна виділити наступні основні напрямки формування парадигми інтегрованої системи управління людськими ресурсами:

- 1) інтеграція системи УЛР в загальну систему управління організацією (управління процесами, стратегічне управління, управління ресурсами, управління проектами, управління інноваціями, управління продукцією, управління безпекою, управління якістю і ін.);
- 2) інтеграція складових частин системи УЛР одної з іншою [1].

На наш погляд проектування системи управління персоналом слід починати з розробки концепції управління персоналом, як складової концепції управління організацією. Потім необхідно побудувати модель системи управління персоналом і розробити відповідну стратегію.

Система управління людськими ресурсами входить складовою частиною в систему корпоративного (загального) управління організацією. Власне в діяльності по УЛР виділяють три об'єкти управління, які одночасно доцільно розглядати як рівні управління людськими ресурсами організації: організація як єдина соціально-економічна система — носій колективних інтересів, формальні і неформальні групи всередині організації — носії групових інтересів, окремі виконавці — носії індивідуальних інтересів. Всі три рівні співіснують в системі УЛР одночасно, і є продовженням один одного. При цьому існує зона, в якій інтереси організації, груп і окремих виконавців збігаються. Змістовно ця зона характеризується як зацікавленість в процвітанні організації [2].

Побудова інтегрованої системи УЛР вимагає врахування множинності об'єктів управління людськими ресурсами. Для реалізації цього завдання застосовується принцип вертикалі прийняття управлінських рішень. Він вказує, на те, що управлінське рішення в інтегрованій системі УЛР вибудовується «зверху до низу» за допомогою застосування чотирьох груп інструментів: для рівня корпоративного управління — стратегія УЛР, для рівня управління організацією — політики в області УЛР, для рівня управління групами — процедури, для рівня управління окремо взятими виконавцями — технічні завдання [3]. Під інструментами управління людськими ресурсами автор розуміє формалізовані управлінські методи, методики, техніки і прийоми, які регламентують і систематизують всі аспекти професійної життєдіяльності співробітників і націлені на поліпшення їх трудових показників.

Аналіз літературних джерел показує, що не існує єдиного погляду на розуміння питання кого слід відносити до суб'єктів управління персоналом. На нашу думку суб'єктами управління персоналом в організації виступають вище керівництво компанії, лінійні керівники, служба управління персоналом.

Проаналізувавши погляди різних авторів ми пропонуємо виділяти 7 основних підсистем УЛР: підсистема управління внутрішньою архітектурою організації (проектування організації); підсистема формування кадрового потенціалу організації (забезпечення трудовими ресурсами); підсистема розвитку людських ресурсів; підсистема управління показниками праці; підсистема управління винагородою; підсистема управління трудовими відносинами; підсистема управління організаційною поведінкою [4,5,6].

В центрі інтегрованої системи УЛР знаходиться підсистема управління організаційною поведінкою. Очевидно, що всі елементи підсистеми управління організаційною поведінкою співробітників безпосереднім чином впливають на створення як необхідного, так і додаткового вкладу співробітника в загальну справу організації. Більш того, вони створюють передумови і допомагають елементам інших підсистем УЛР проявити адміністративний, мотиваційний і стимулюючий потенціал застосовуваних в їх рамках інструментів.

Зміни системи управління персоналом призводять до мультиплікаційного ефекту, тобто викликають зміни в інших підсистемах підприємства, тому що стосуються головного ресурсу організації — її персоналу.

Внесок інтегрованої системи управління людськими ресурсами в ефективність організації полягає в наступному: 1) допомагає організації досягати стратегічних і тактичних цілей; 2) підвищує ефективність використання можливостей, здібностей і навичок людських ресурсів; 3) забезпечує організацію добре підготовленими і високо мотивованими кадрами для реалізації поставлених перед нею завдань; 4) підвищує задоволеність співробітників роботою і стимулює їх потребу в самореалізації на робочому місці; 5) розвиває і підтримує відповідний рівень умов праці, що робить роботу в даній організації бажаною і продуктивною; 6) доводить політику в галузі управління до всіх співробітників; 7) підтримує необхідний рівень культури поведінки і трудової дисципліни в організації; 8) планує і керує змінами в організації з урахуванням інтересів окремих співробітників, груп та організації в цілому; 9) сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [7].

Висновки. Підсумком проведеного дослідження є розробка базових елементів системи управління людськими ресурсами, інтегрованої в загальну систему управління організацією: цілей, структури, об'єктів і рівнів управління персоналом, розподіл функцій між службою УЛР і іншими службами всередині організації, базових принципів її функціонування.

Серед основних проблем, які потребують подальшого вивчення, можна назвати наступні: роль і місце системи УЛР в загальній системі управління підприємством; механізми і інструменти реалізації цієї ролі; інституційні особливості формування і функціонування системи УЛР, її особливості і характерні риси, системоутворюючі принципи; динаміка і спрямованість соціально-економічних змін в рамках діяльності з управління людськими ресурсами.

Список використаних джерел

1. *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2004. — 832 с.
2. *Померанцева Е.П.* Модели управления персоналом: исследования, разработка, внедрение. М.: Вершина, 2006. — 256 с.
3. *Becker B., Huselid M.* The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston, Mass.: Harvard business school press, 2001. — 544 p.
4. *Кибанов А.Я.* Управление персоналом организации. М.: Инфра-М, 2007. — 301 с.
5. *Магура М.И.* Современные персонал- технологии. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез»», 2004. — 367 с.
6. *Макарова И.К.* Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. М.: Дело, 2007. — 232 с.
7. *Ржехин В. М.* Разработка показателей эффективности отделов, подразделений, персонала. Пошаговая инструкция. М.: Вершина, 2008. — 316 с.

Grajdan A.B.

Assistant of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University named after Vadym Hetman»
grajdan_ab@ukr.net

CONSTRUCTION OF THE INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEM OF THE PERSONNEL OF THE ENTERPRISE

***Summary.** In today's environment, the issue of building an integrated human resources management system, as well as determining its role and place in the management system of an organization becomes urgent. Properly built integrated human resources management system contributes to improving the efficiency of the organization.*

***Key words:** integrated human resources management system, human resources management objects, paradigm of forming an integrated human resources management system, human resources management tools.*

Jibladze Natia

PhD Student

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
natjibladze@gmail.com

CHALLENGES OF CONDUCTING EXPORT FINANCING RESEARCH: EXPERIENCE OF GEORGIA

Summary. *Development of international trade relationships is a strategically important issue for the world economic and especially for Georgia, as it is an economically open country with limited resources. For developing countries financing trade activities has a crucially important role in promoting export. Based on the actuality of trade financing issues and accessibility on financial resources, it is always interesting to observe dynamics and trends on these topics because systematic data obtained from the research is one of the key sources for economic policy determiners in decision making process. The paper is dedicated to analyze the methodological approaches of trade financing studies, examines challenges related to the research of export financing problems and determines current challenges based on the experience of Georgia. The article also provides specific recommendations in terms of systematization of the data needed to evaluate efficiency of trade financing activity across the country.*

Key words: *Export financing problems, challenges of conducting research, unavailable statistical data, specific segment of respondents.*

Introduction. The scientific community has reached a consensus concerning the crucial importance of trade finance in international trade. There are extensive amounts of literature about the importance of trade finance accessibility and authors offer a multitude of positions and perspectives of which it is worth noting: Abegglen & Hout (1978), Beck (2002), Nkini (2005), Hollensen (2007), Auboin, M. (2009), Eck, Engemann & Schnitzer (2015). It is also noteworthy that number of authors indicate the methodological difficulties of international trade research: Papachashvili (2012), Papachashvili (2017), Papachashvili, Zhelev & Jamagidze (2017), Sepashvili (2015).

The local commercial banks, export-import agencies and international financial institutions are the main suppliers of the international trade financing market but alternative sources of financing have also been spread in the modern world. Even though world statistics are not so small in terms of trade financing, the problem of financial re-

sources accessibility is constantly relevant, especially for developing countries. Existing studies regarding gaps and efficiency of trade finance are a useful source not only for identifying trends but also to assess challenges in this field and directly address and prevent the problems related to the research process.

Purpose. The objective of this paper is to give brief overview about the difficulties arising during conducting export financing research and to identify research challenges based on experience of Georgia. In order to achieve aforementioned objective the following assessments are undertaken in this paper:

- An analysis of methodological approaches to export financing studies.
- Identification of export financing research problems and challenges in Georgia.
- Development of useful recommendations regarding export funding research.

Unfortunately, in Georgia there is no yet experience of permanent research on the trade finance accessibility, so this type of information can be obtained only from the results of the enterprise research carried out by the World Bank once in 3-4 years (World Bank Group, Enterprise Surveys, 2013). The European Commission and European Central Bank's research on access to financial resources is also a rare and interesting source (Aslamazishvili, 2015), according to which financial resources accessibility is in the 5th place of business hazardous factors in Georgia, as of 2014 (European Commission, Enterprise policies, 2014).

Results. In order to assess challenges and opportunities of export financing problems in Georgia, combined research methodology was designed. Qualitative, quantitative and statistical methods combination will provide comprehensive information and present existing challenges around the issue in a multilateral way.

In particular, quantitative research method was selected for conducting survey of Georgia's largest exporting companies. The theoretical foundation of the research was scientific literature, articles and electronic resources about trade finance. Survey questionnaire was designed according to the reports, research papers and samples of questionnaires conducted by international institutions regarding the above mentioned issue of which it is worth noting: Trade Finance Survey, ADB Briefs (Asian Development Bank, 2013), Survey on the access to finance of SMEs (European Commission and European Central Bank, 2009&2016-2017), Survey on the access to finance of enterprises, Methodological information on the survey and user guide for the anonymised micro dataset (European Central Bank, 2017), Review

of Existing Trade Finance Services for Euromed Trade (European Investment bank, FTF/REG/02/2006), Analysis of The Economic Policy Research Foundation of Turkey — Trade and Trade Finance in Turkey: What is the Impact of the Finance Problems in the Decrease in Exports (TEPAV, 2010), Rethinking Trade and Finance – conducted by ICC (ICC Global Trade and Finance Survey, 2016), Trade and Trade Finance Developments in 14 Developing Countries Post September 2008 — Policy Research Working Paper by World Bank (World Bank, 2009), Trade finance and SMEs: Bridging the gaps in provision by WTO and a Survey Among Banks Assessing the Current Trade Finance Environment conducted for evaluation of trade finance environment (IMF-BAFT, 2009).

Based on sources of analysis, it is clear that despite the large number of research objects, in the regional context, international institutions basically use quantitative research methods in both developed and developing countries. Prior to field work, the pilot survey has identified technical problems as well as a number of issues related to the difficulty of the questionnaire. These shortcomings have been corrected before field work. It should be noted that the questionnaire included a block of sensitive questions. Reply versions on such type of questions were replaced by the answers versions with general range data (for example, questions and answers versions about specific types of financial information such as export growth and credit liability). Besides that the field of company's name was also withdrawn from the questionnaire because of the motives for refusal by respondents.

Despite the preventive correction actions towards the questionnaire, the response rate is low (on average approximately 2 respondents agree on an interview from 10 companies). The difficulty is due to such factors as: (1) The failure of the bases provided by the National Statistics Office, (2) Inconsistency of company name and contact information – the database is basically indicated by the staff working in administration or public relations, therefore, it is not possible to have direct contact with the target segment and needs to be redirected to the staff working in financial directions, (3) Specific target segment of respondents — it is difficult to agree with the respondents of this category in an interview as they are representatives of middle or top management (chief accountants, executive, financial and commercial who have accurate information about the company's financing data).

Despite the fact that digital technologies are actively used in all directions and in research activities too, unfortunately the electronic version of the survey has an even lower rate of response (from 200 sent mail only 10 respondents had filled out an electronic questionnaire).

For more in-depth analysis, semi-structured in-depth interviews are planned with the representatives of commercial banks and state programs working in the field trade financing. However, as a result of the first inquiry, the difficulty was appeared in gathering statistical information from state agencies. The information about the trade funding provided by the state program "Produce in Georgia", is represented only through marketing point of view on their official website but in-depth analyzes and statistics about how much amount was funded to support Georgian export and how much is increased export turnover of the financed companies as a result of funding — is not publicly available. It is only fragmented in news portals about the success or crash of projects funded by the state program "produce in Georgia" (for example, the property of the "Khiliani" ("fruit") enterprise financed within the program is sold at auction because of the liabilities in one of the commercial banks).

Problems were observed also during the retrieval of the statistical information needed for regressive analysis of export factors. Regardless the actuality of the issue, the accounting of business financing products in Georgia is unfortunately not yet in the category of priority areas of statistical activity. However, such statistics are equally required as a small business, in order to determine the correct priorities in its activities, as well as financial intermediaries to be able to offer business innovative financial instruments and also economic policy holders for better overview of the shortcomings that prevent small and medium business development in the country (Aslamazishvili, 2015).

In recent years, in order to create a monitoring tool for financial access and financial health indicators, the new statistical information system of the National Bank of Georgia has started studying small and medium business financing, but only in the direction of loans: according to the types of activities, denomination currencies, types of collateral, the size and type of loan interest rate and the loan liability categories. It is also noteworthy that in the context of the company's activities (for example, for exporting companies) there are not accounted yet the financial resources financed by commercial banks, which will give us an interesting picture of analyzing the increased trade turnover resulting from the financing of the same companies and it would also be helpful for calculation of trade financing efficiency.

It should be noted that there are no statistics about the structure and volume of trade finance products in Georgia today, which is a hindering factor for analyzing the achievements, trends and problems in this direction. At this stage, only on commercial banks' web-sites are available to find certain information about products offered by

them in terms of trade financing and it is noteworthy that Georgian banks really offer business the basic products presented in this field such as: documentary operations — local and international bank guarantees, documentary letters of credit, factoring, documentary collection and intermediary services — currency contracts, forwards, options etc.

Basically the commercial banks' web-pages provide only information about the proposed products, but the quantitative and voluminous statistics on the trade financing sector, the data disrupted by the products and periods is not required to be included in reports from the National Bank at this stage. So is not available for researchers as well as for government structures. Consequently, commercial banks record trade finance products data only on off balance account, which causes great uncertainty, as there are recorded many other issues in total on off balance account and it is very difficult to find any specific data about the total volume of trade finance products. Commercial banks have this information, but it is not public and accessible to any interested side because of the information security and it is impossible to generalize their data in terms of trade financing environment across the country.

In addition, it was problematic to obtain the total nationwide statistics about export finance issued by international financial institutions. It should be noted that international organizations (EBRD, ADB, etc.) are actively engaged in allocation of financial resources to Georgian commercial banks in the field of entrepreneurship development, but the Ministry of Economy has not been able to provide information on the statistics of trade financing volumes issued by international institutions. The information about the projects was obtained only fragmented, directly from the websites of these institutions, however, details of trade financing projects implemented in Georgia is not separated in the context of years in detail.

Conclusions. Based on the theoretical and field research of the international trade financing issue, it is possible to make certain conclusions and recommendations:

1. It is highly recommended that the National Bank of Georgia and National Statistics Office entered into the list of statistical data and the banks were entrusted to provide detailed information in the framework of trade financing products, which will enable state structures and financial institutions to analyze flaws and challenges in a multilateral way.

2. Detailed information requirements and analysis of trade finance products conducted by the National Bank of Georgia will facili-

tate the country's central bank to carry out the supervisory function more effectively, to discover "symptoms" causing the crises on time and to be more flexible in providing effective recommendations and preventive activities in order not to be necessary to use its "last instant creditor's" function any more.

3. The relevant structural units of the country (economics and trade development directions) will have to constitute and strictly require permanent statistics and monitoring of the effectiveness of trade financing and export promotion activities. This applies to local commercial banks, state programs as well as international financial institutions.

4. It is advisable that the scientific community as well as state structures be able to conduct certain studies and make meaningful conclusions dedicated to the improvement of trade facilitation. Besides theoretical analysis there must be identified real problems of trade finance and developed recommendations based on permanent research, which will be taken into account by economic policy bodies in order to achieve positive results in terms of trade finance development.

References

1. *Abegglen, J.C. & Hout, T.M.* (1978). "Facing up with the trade gap with Japan". *Foreign Affairs*, 57 (1). pp. 146–168.

2. Asian Development Bank Trade Finance Survey, ADB Briefs, No 11, March 2013.

3. *Aslamazishvili N.* (2015). "Innovative Financial Institutions for Small and Medium Enterprises: European Experience". https://www.nbg.gov.ge/uploads/journal/2015/2015_2/statia4.pdf

4. *Auboin, M.* (2009). "Restoring trade finance during a period of financial crisis: stock-taking of recent initiatives". Staff Working Paper 2009-16. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1245&context=intl>

5. *Beck, T.* (2002) "Testing the trade credit and trade link: evidence from data on export credit insurance". *Journal of International Economics* 57. pp. 107-130.

6. Black Sea Trade and Development Bank, Questionnaire for Evaluation of Financial Institutions. http://www.bstdb.org/publications/BSTDB_QUESTIONNAIRE_TF_Sept_10.pdf

7. *Eck K, Engemann M, Schnitzer M.* (2015). "The role of trade credit financing in international trade". <http://voxeu.org/article/role-trade-credit-financing-international-trade>

8. European Investment bank (2006). "Review of Existing Trade Finance Services for Euromed Trade". FTF/REG/02/2006. [http://www.eib.org/ attachments/country/study_review_of_existing_trade_finance_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/country/study_review_of_existing_trade_finance_en.pdf)

9. European Commission and European Central Bank (2009), Survey on the access to finance of SMEs. https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/surveys/sme/SME_survey_Questionnaire_publication1.pdf?da270789616ad7c9b33c994d0bae2124
10. European Central Bank (2017). Survey on the access to finance of enterprises, Methodological information on the survey and user guide for the anonymised micro dataset. https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/surveys/sme/methodological_information_survey_and_user_guide.pdf?90b92a69548b7bb76fa4fe96f68acdd3
11. European Commission and European Central Bank (2016-2017). Survey on the access to finance of SMEs. https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/surveys/sme/SAFE_Questionnaire_2016H2.pdf?4d9e7b481512dce6b0962778de0d805a
12. European Commission, Enterprise policies (2014). http://ec.europa.eu/enterprise/policies/finance/data/index_en.htm
13. *Hollensen, S.* (2007). “Global marketing: A decision-oriented approach”. 4th edition. Prentice Hall. p.752
14. ICC Global Trade and Finance Survey (2016). “Rethinking Trade and Finance”. http://store.iccwbo.org/content/uploaded/pdf/ICC_Global_Trade_and_Finance_Survey_2016.pdf
15. IMF-BAFT Trade Finance Survey (2009), “A Survey Among Banks Assessing the Current Trade Finance Environment”. [https://info. publicintelligence.net/IMFBAFTSurveyResults20090331.pdf](https://info.publicintelligence.net/IMFBAFTSurveyResults20090331.pdf)
16. International Trade Center (2011). “AID FOR TRADE AND EXPORT PERFORMANCE: A BUSINESS PERSPECTIVE”. [file:///C:/Users/natjibladze/Downloads/A4T%20Uganda%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/natjibladze/Downloads/A4T%20Uganda%20(1).pdf)
17. *Nkini, G.* (2005). “Trade finance roles of banks”. http://siteresources.worldbank.org/FSLP/Resources/Trade_Finance_Policy.pdf. Accessed: 13/01/2017
18. *Papachashvili N.* (2012). Peculiarities of Foreign Trade Policy under the Conditions of Modern Financial-Economic Crisis, TSU Proceedings, Economics and Business, #4 (in Georgian). pp. 43-56. (Accessed 10 February 2018) https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/ekonomika%20bolo%204-2012.pdf
19. *Papachashvili N.* (2017). Developments in Model-Based Trade Policy Analysis. MODEL-BASED GOVERNANCE FOR SMART ORGANIZATIONAL FUTURE. BSLab-SYDIC International Workshop — Roma. Rome, Italy. pp. 93-97. (Accessed 10 February 2018) <http://bslab-symposium.net/BSLab-Sydic-2017/Book-Abstracts-BSLab-Sydic-2017-final.pdf>
20. *Papachashvili N., Zhelev P., Jamagidze L.* (2017). Economic Relations between Georgia and Bulgaria: Current State and Prospects. *Ekonomisti*. Tb.: Ivane Javakhishvili Tbilisi State University Paata Gugushvili Institute of Economics, #4, volume XIII, pp.110-129. (Accessed 10 February 2018). http://www.pgie.tsu.ge/contentimage/sxvadasxva/jurnali_ekonomisti_4-2017_.pdf
21. *Sepashvili E.* (2015). Integration with the EU: Prospects for Foreign Trade of Eastern Partnership Countries, STRATEGICA, International Academic

Conference– Third Edition –Local versus GlobalBucharest, Romania, October 29-31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, pp.362-371. (Accessed 10 February 2018) <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf>

22. TEPAV (The Economic Policy Research Foundation of Turkey) (2010), “Trade and Trade Finance in Turkey: What is the Impact of the Finance Problems in the Decrease in Exports?” http://www.tepav.org.tr/upload/files/1281006927-9.Trade_and_Trade_Finance_in_Turkey___Impact_of_Financial_Problems_in_the_Decrease_in_Exports.pdf

23. World Bank Group, Enterprise Surveys (2013). [http://www. enterpris-surveys.org/data/exploreconomies/2013/georgia#trade](http://www.enterpris-surveys.org/data/exploreconomies/2013/georgia#trade)

24. World Bank Survey (2009), “Trade and Trade Finance Developments in 14 Developing Countries Post September 2008”, Policy Research Working Paper 5138. <http://documents.worldbank.org/curated/en/514711468313506103/pdf/WPS5138.pdf>

25. WTO, Trade finance and SMEs: Bridging the gaps in provision. https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/tradefinsme_e.pdf

*Краснокутська Н.С., д.е.н.,
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
krasnokutskaya.natalia@gmail.com*

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА РЕПУТАЦІЮ КРАЇН

***Анотація.** У роботі досліджено вплив корпоративної соціальної відповідальності на позиції країн в глобальних репутаційних рейтингах. Доведено, що соціальна відповідальність і довіра у відносинах бізнесу із стейкхолдерами призводить до посилення репутації країн через підвищення їх рангу в глобальних рейтингах.*

***Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, глобальні індекси, репутація, стейкхолдери.*

Актуальність. Сучасні тренди світового розвитку пов’язані із популяризацією ідей взаємної довіри та відповідальності, які мають поширюватися не тільки в повсякденному житті, але і у бізнес-середовищі. Саме реалізація таких ідей уможливорює впрова-

дження холакратії – управлінської технології, за якої успішність бізнесу визначається його відкритістю, відповідальністю та мобільністю. Оскільки відповідальність окремих компаній інтегрується в більш широке коло відповідальної («свідомої») економіки, емпіричну цінність, на наш погляд, становлять дослідження впливу концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на розвиток не тільки самих компаній, але і національних економік (країн) в цілому, що визначило мету та основну гіпотезу проведеного дослідження.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження стало вивчення залежності між реалізацією принципів КСВ та позиціями країн в глобальних рейтингах соціально-економічного розвитку. Основною гіпотезою проведеного дослідження стала теза про те, що впровадження принципів КСВ має позитивний вплив не тільки на окремі компанії, але і призводить до посилення репутації країн через підвищення їх рангу в глобальних рейтингах.

Результати. З метою підтвердження сформульованої гіпотези визначено перелік глобальних індексів, які тією чи іншою мірою визначають рівень довіри та відповідальності в суспільстві в цілому та в бізнес-середовищі зокрема.

Найбільш релевантними визначеній меті дослідження є Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) і серія індексів FTSE4Good Index Series. DJSI був введений у 1999 р. і охоплює компанії, які є лідерами стабільності у відповідних секторах економіки (автомобілебудування, фінансова сфера, промисловість і сервіс, будівельні матеріали та ін.) [1]. Використання DJSI, з одного боку, надає можливість інвесторам кваліфіковано враховувати соціально-екологічні параметри під час прийняття ними рішень на фондовому ринку, а з іншого – дозволяє менеджерам сформувати спеціальну структуру для поширення кращої практики управління соціальним розвитком.

Серія глобальних індексів FTSE4Good Index Series [2] розроблена для компаній, що демонструють потужні соціальні, екологічні та управлінські практики. Основною метою цих індексів є відстеження динаміки зміни капіталізації компаній і стимулювання інвестицій у їх розвиток. Перевагою наведених індексів є використання об'єктивного підґрунтя для оцінки екологічних, етичних і соціальних аспектів діяльності бізнесу. На жаль, українські компанії (і Україна в цілому) не входять до глобальних фондових індексів соціальної відповідальності, тому використання індексів DJSI та FTSE у контексті даного дослідження є недоцільним.

Більш широким є спектр метрик, пов'язаних не стільки безпосередньо з КСВ, скільки зі стійким розвитком країн в цілому. До таких метрик нами запропоновано відносити:

- 1) рівень стійкого розвитку країн (Country sustainability ranking, CSR);
- 2) індекс глобальної конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI);
- 3) глобальний індекс інноваційного розвитку (Global Innovation Index, GII);
- 4) індекс людського розвитку (Human Development Index, HDI);
- 5) індекс щастя (Ranking of Happiness, RH);
- 6) індекс якості життя (Quality of Life Index, QLI).

Показник CSR визначається міжнародною інвестиційною компанією RobecoSAM (Швейцарія) і ґрунтується на дослідженні широкого кола екологічних, соціальних і управлінських чинників, які в сукупності найбільш повно описують принципи свідомого капіталізму (наприклад, здатність влади та бізнесу реагувати на екологічні загрози, дотримання принципів свободи та рівності в країні, інвестиції в освіту, використання відновлюваних джерел енергії тощо) [3]. Порівняння країн за цим рейтингом дозволяє більш точно визначити інвестиційні ризики та можливості, пов'язані зі стійким розвитком.

Індекс глобальної конкурентоспроможності GCI є найбільш поширеним індикатором економічного розвитку країн [4]. Сукупність змінних GCI комплексно описує бізнес-клімат у країнах за напрямками: якість інституціонального середовища та інфраструктури; макроекономічна стабільність; здоров'я і рівень освіти; ефективність ринку товарів і послуг, ринку праці; розвиненість фінансового ринку; рівень технологічного та інноваційного розвитку; потенціал внутрішнього ринку.

Важливість інноваційного розвитку в контексті КСВ пов'язана із тим, що саме інновації дозволяють суттєво знизити вартість життя людей, підвищуючи при цьому його якість із дотриманням екологічних і соціальних стандартів. Глобальний індекс інноваційного розвитку GII розраховується за результатами щорічного дослідження міжнародної бізнес-школи INSEAD та Всесвітньої організації інтелектуальної власності WIPO [5]. Ключовими об'єктами цього дослідження є стан інноваційного потенціалу та результати його реалізації. За першим напрямком оцінюються показники розвитку інституційного середовища, інфраструктури, людського капіталу та рівня витрат на дослідження та розробки, наявності ринкового та підприємницького досвіду. За другим на-

прямоком досліджуються показники отриманих нових знань, рівня їх впливовості та дифузії, а також результати креативної діяльності.

Індекс людського розвитку HDI [6] визначається експертами ООН і враховує три види метрик: 1) рівень життя населення за показником валового національного доходу на душу населення за паритетом купівельної спроможності; 2) рівень грамотності населення (з урахуванням тривалості навчання); 3) рівень довголіття. Теоретично за поширення та поступового впровадження принципів КСВ індекс людського розвитку має зростати, оскільки соціальна складова є базовою для формування відповідального суспільства.

Вільні умови розвитку та самореалізації людини, відповідно до мотиваційних теорій, сприяють зростанню задоволеності життям і формуванню щасливого суспільства. Оскільки щастя є доволі абстрактною категорією, то прямим чином його виміряти неможливо, але певні спроби поєднання кількісних і якісних метрик щастя у суспільстві сьогодні існують і використовуються міжнародними організаціями. Найбільш комплексною методологією, на наш погляд, відрізняється Індекс щастя (RH) ООН [7], який враховує показники рівня ВВП на душу населення, рівня соціальної підтримки, тривалості здорового життя, рівня свободи життєвого вибору, рівня поширеності щедрості (благодійності), сприйняття корупції та довіри у суспільстві.

Оскільки рівень доходів прямим чином не конвертується у щастя, а є скоріше метрикою якості життя, то ще одним важливим глобальним індексом, що відповідає меті даного дослідження, є Індекс якості життя (QLI) [8], який пов'язує результати досліджень суб'єктивних оцінок життя в країнах з об'єктивними детермінантами якості життя. До суб'єктивних оцінок відносяться рівень політичної стабільності та безпеки, політичних і громадянських свобод. Об'єктивними детермінантами є тривалість життя, активність громадського життя (відвідуваність церкви, профспілок), якість сімейного життя (рівень розлучень), рівень ВВП на душу населення за паритетом купівельної спроможності, рівень безробіття, статева рівність (за співвідношенням заробітної плати чоловіків і жінок).

Вивчення складу обраних для дослідження глобальних індексів дозволяє стверджувати, що всі вони тією чи іншою мірою враховують основні характеристики КСВ корпоративної соціальної відповідальності. Крім того, періодичність (щорічні публікації) і масштабність цих індексів (у рейтинги включені від 62 до 188 країн світу) дозволяє робити порівняння не тільки країн-лідерів, але і провести бенчмаркінговий аналіз позицій України.

Результати виявлення міри залежності між впровадженням принципів КСВ, кількісний вимір якого характеризує індекс CSR, та окремими глобальними індексами успішності країн за різними критеріями (GCI, GII, HDI, RH, QLI) наведено в табл. 1.

Таблиця 1

БЕНЧМАРКІНГОВА ОЦІНКА КРАЇН ЗА ГЛОБАЛЬНИМИ ІНДЕКСАМИ, ЩО ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ ОКРЕМИХ ПРИНЦИПІВ КСВ*

Країна	Бальна оцінка країни за позицією в глобальному рейтингу (max = 10 балів)					
	CSR	GCI	ГІІ	HDI	RH	QLI
Швеція	10	10	10	9	9	8
Швейцарія	10	10	10	10	10	8
Норвегія	10	9	8	10	10	7
Данія	9	9	9	10	10	10
Канада	8	9	9	9	10	7
Польща	6	7	7	8	6	6
Чехія	7	8	8	9	8	7
Україна	2	4	6	6	2	1

*Розроблено автором за даними рейтингів [3-8]

Отримані результати свідчать, що найбільших успіхів на шляху побудови економіки довіри та корпоративної соціальної відповідальності досягли Швейцарія, Данія, Швеція, Норвегія та Канада, які займають лідируючі позиції не тільки рейтингом стійкого розвитку (який повністю відповідає компонентам КСВ, визначеним у Глобальному договорі ООН), але і за індексами глобальної конкурентоспроможності, інноваційного та людського розвитку, щастя та якості життя населення. Високі рангові позиції цих країн у контексті даного дослідження означають, що ідея КСВ тут більшою мірою знаходить підтримку і поступово впроваджується у економічну та соціальну сферу суспільного життя.

Україна, на жаль, суттєво поступається іншим країнам за всіма досліджуваними індексами. Найбільше відставання має місце за Індексом стійкого розвитку CSR, Індексом щастя RH та Індексом якості життя QLI, що свідчить, з одного боку, про низьку відповідальність бізнесу як перед партнерами, так і перед працівниками та суспільством у цілому, а з іншого – про дуже низький рівень довіри в українському економічному, соціальному та політичному середовищі.

Висновки. Проведене дослідження показало, що ідея створення корисності для суспільства у бізнес-середовищі знаходить поступовий розвиток у інноваційно-орієнтованих країнах світу. Порівняння відповідних глобальних індексів стійкого розвитку у розрізі країн підтвердило висунуту гіпотезу, що реалізація принципів КСВ чинить позитивний репутаційний вплив на розвиток країн.

Список використаних джерел

1. Dow Jones Sustainability Indices [Online]. – Available: www.sustainability-indexes.com.
2. GEIS [Online]. – Available: www.ftse.com/products/indices/geis-series.
3. Country Ranking Update October 2016 [Online]. – Available: www.robecosam.com.
4. The Global Competitiveness Report 2016-2017 [Online]. – Available: www.weforum.org.
5. Dutta S. The Global Innovation Index 2017. Innovation Feeding the World / S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. – [Online]. – Available: www.globalinnovationindex.org.
6. Human Development Report 2016 [Online]. – Available: hdr.undp.org.pdf.
7. World Happiness Report 2017 [Online]. – Available: <http://worldhappiness.report>.
8. Quality of Life Index by Country 2017 Mid-Year [Online]. – Available: www.numbeo.com.

*Krasnokutska N. S., D.Sc.,
Head of Management and Taxation Department,
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"
krasnokutskaya.natalia@gmail.com*

THE IMPACT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON COUNTRIES' REPUTATION

***Summary.** The paper studies the relationship between the principles of corporate social responsibility and the country rankings in global ratings. The investigation demonstrates that increasing responsibility of business and growing confidence in relationships with stakeholders has a positive impact on reputation of countries.*

***Key words:** corporate social responsibility, global indices, reputation, stakeholders.*

Кужель М.Ю., к.е.н.,
Доцент кафедри економіки підприємств
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»
marinakuzhel@gmail.com
Ліновицька С.А.,
Асистент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний університет
імені Вадима Гетьмана»
ederastyle@yahoo.com

ВИКОРИСТАННЯ ПРИНЦИПІВ ПОВЕДІНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ В ПРОЦЕСІ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

***Анотація.** В роботі досліджено взаємозв'язок та використання принципів поведінкової економіки в процесі впровадження концепцій безперервного вдосконалення, *Lean management*, *Kaizen*. Виявлено, які з особливостей прийняття рішень в форматі поведінкової економіки можна використати для підвищення ефективності впровадження проєктів, орієнтованих на безперервне вдосконалення, навчання та адаптації персоналу.*

***Ключові слова:** *Lean management*, *Kaizen*, поведінкова економіка, обмежена раціональність, динамічно непослідовна поведінка.*

Актуальність. Отримана Річардом Талером нобелівська премія з економіки у минулому році перевела поведінкову економіку до категорії мейнстріму. Науковець досліджує, як обмежена раціональність, соціальні переваги та відсутність самоконтролю впливають на індивідуальні рішення та результати ринку. Він створив міст між економічним та психологічним аналізом індивідуального прийняття рішень. Індивідуальні рішення складають основу діяльності людини, як професійної, так і особистої. Тому розуміння, дослідження та використання новітніх концепцій є вкрай актуальним для підвищення ефективності менеджменту компаній.

Постановка завдання. Підвищення ефективності діяльності компаній залежить від здатності її до навчання, до адаптації та безперервного вдосконалення. Це можливо за умов раціональної поведінки людини, проте, за дослідженнями Річарда Талера, лю-

ди демонструють, переважно, динамічно непослідовну поведінку. Спочатку люди надають перевагу А над Б, але пізніше – Б над А. Динамічна непослідовність достатньо розповсюджена в прийнятті рішень. Отже, з метою підвищення якості менеджменту, впроваджуючи системи безперервного вдосконалення, зокрема реалізуючи концепції Lean management та Kaizen варто зважати на дані особливості та використовувати їх як можливості для підвищення ефективності діяльності компанії.

Результати дослідження. Класична економічна теорія із її припущенням раціональності та егоїстичності припускає раціональну поведінку людини в процесі прийняття рішень. Проте поведінкова економіка або behavioral economics, що досліджує вплив психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних умовах, приділяє увагу ситуаціям, коли люди поведуться інакше, ніж це прогнозує класична теорія, демонструючи динамічно непослідовну поведінку, що значно ускладнює процес управління компанією, особливо в разі реалізації концепції безперервного вдосконалення, впровадження певних змін та необхідності навчання нового співробітника за стандартами.

Одним з найважливіших етапів впровадження концепції безперервного вдосконалення є узгодження візії, як глобальної мети, до якої прагне компанія, з візіями, баченням майбутнього її співробітниками. У разі відсутності єдності принципових параметрів, таких, як розвиток, навчання, прагнення змінити себе та навколишній світ на краще – варто й сподіватися на успіх у довгостроковій перспективі. Довгострокові цілі та цінності співробітників з'ясовуються в процесі співбесіди та тестування. Проте дослідження поведінкової економіки говорять про необ'єктивність самооцінювання, його ситуативність, що може значною мірою вплинути на результат. Іншою стороною медалі є притаманне поведінковій економіці confirmation bias – наслідування власного вибору та ствердження власної точки зору. Отже, в разі кваліфікованого відбору персоналу, який відповідає не лише очікуванім компетенціям, а й є носієм цінностей, які сповідує компанія, результативність, ефективність та мотивація даного працівника буде на високому рівні тривалий час. Щоб уникнути впливу ситуаційних факторів варто вдаватися до різного виду та формату вхідного оцінювання персоналу, розводячи у часі дані події.

Наступним феноменом поведінкової економіки є anchoring, або якоріння. Він полягає у тому, що приймаючи рішення людина більшою мірою сфокусована на останній інформації, з якою

вона зустрічалася. На більшості підприємств, що впроваджують концепції безперервного вдосконалення, відвідуваних авторами в рамках дослідження — ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ, EUROGOLD INDUSTRIES Ltd, ПАТ Малинська Паперова фабрика – WEIDMANN, "Проктер енд Гембл Україна" та інші – використовують даний принцип через нагадування, візуалізацію процесу вдосконалення виробництва, до якого залучено переважну більшість персоналу. Стенди з мотивуючими гаслами, вивішені алгоритми виконання проектів, кармани з банками заяв на внесення поліпшувючих пропозицій, відображення рейтингів та результатів змагань (у разі використання даного методу) – все вищеперераховане є частиною використання принципу якоріння. Якір – нагадує, стимулює до виконання та ситуативно впливає на прийняття рішення.

Якоріння засноване на тому, складно чи дискомфортно приймати рішення в умовах невизначеності. Люди потребують, принаймні, часткової визначеності. Тому доцільно перетворити наявну невизначеність у частково вимірювану та визначену, що не асоціюється з ризиком. Уникання невизначеності – також якоріння, що допомагає повернути до числа прихильників проектів більшу частину людей. Отже, при впровадженні змін, зокрема, нових концепцій безперервного вдосконалення чи ощадливого виробництва беззаперечно важливими є комунікації, що доносять інформацію про проект, цілі, етапи та результати його впровадження. Проте, у разі потреби, щоб залучити якомога більшу кількість працівників до активних дій в процес безперервного вдосконалення варто робити акцент на вимірюваних цифрах, показниках, фактах та формувати відчуття визначеності, прозорості майбутніх подій у сприйнятті працівників.

Також варто зазначити, що чим простіша інформація – тим легше вона сприймається і тим більш достовірною видається, як зазначає Річард Талер. Тому варто подавати інформацію для співробітників максимально спрощеною мовою, використовуючи графічні елементи, універсальні символи, кольорові виокремлення тощо. Оскільки люди приймають рішення на основі інформації, яку почули в самий останній момент (саме тому заборонена політична реклама в день та переддень виборів), важливим є місце розташування інформаційних стендів. Воно має бути максимально наближеним до робочого місця, проте не відволікати від процесу роботи.

Наступним фактором концепції поведінкової економіки, який варто враховувати є *risk perception* — ставлення до ризиків. Важ-

ливо розуміти, як людина сприймає втрати та придбання та якою мірою готова до ризику. Наприклад, втрату 100 грн. в лотереї, людині пережити набагато складніше, ніж радість від виграшу аналогічної суми. За аналізованою концепцією людина кожного разу створює відправну позицію, в порівнянні з якою щось втрачає або набуває. Коли відбувається подібна ситуація, першочергово люди оцінюють короточасні маржинальні зміни статків. Яким чином провідні компанії використовують зазначену особливість у процесі реалізації концепцій вдосконалення? Яскравим прикладом є монетизація еквіваленту втрат. Загальновідомо, що люди складніше витрачають гроші, ніж їх аналоги – розрахунок карткою є менш дискомфортним, ніж готівкою; використання фішок у казино – також наслідок даної особливості сприйняття, адже люди стають більш обачливими у разі ставок купюрами. Тож втрати компанії часу, електроенергії, продукції через брак, або недбале зберігання у кількісному виразі – достатньо абстрактне для сприйняття. Проте втрати у грошовому еквіваленті та синхронізація відсотку премії до суми збережених коштів (що особливо актуально для України, як зазначають менеджери опитаних компаній) – достатньо дієвий механізм залучення до проектів по мінімізації втрат.

Одним із важливих висновків, який зробив Річард Талер, досліджуючи нераціональну поведінку людей, – це важливість для людей справедливості. Він довів, що люди прагнуть покарати несправедливу поведінку, навіть якщо не матимуть з цього зиску. Саме тому караючи за крадіжки звільненням працівників досліджувані компанії не ризикують отримати негативну реакцію, навпаки такий захід за анонімним опитуванням вважають справедливим та доречним. Втім, несправедливістю вважають перенесення втрат на відповідальність персоналу, в разі виявлення людського фактору, що призвів до проблеми (наприклад, псування майна компанії). Працівники не готові сприймати грошове покарання через несумісну помилку, там паче розділяти покарання з колегами, не маючи прямого стосунку до проблеми.

Теорія уявної, або ментальної, бухгалтерії — *mental accounting*, як частина концепції поведінкової економіки свідчить, що її формує будь-яка людина. У ній, наприклад, витрати на купівлю продуктів і на похід в ресторан легко можуть проходити за різними статтями, хоча для раціональної все зазначене — їжа. Тому пропонуючи винагороду за участь у проектах безперервного вдосконалення варто пропонувати різноманітні варіанти, щоб визначити, які саме види винагороди будуть найбільш бажані.

ними для співробітників, та як вони умовно визначатимуть категорію зазначеного прибутку, синхронізуючи з якими умовними статтями. Подібні висновки допомагають формувати більш ефективно загальну систему мотивації та стимулювання персоналу. Наприклад, більшість компаній, що впроваджують концепцію Kaizen, зазначають, що командні винагороди в якості оплати дозвілля членам найбільш ефективних команд, таких що за місяць або квартал запропонували найбільшу кількість та якісні пропозиції по поліпшенню діяльності – були більшим стимулом ніж індивідуальні грошові нагороди.

Висновки.

Очікувати на раціональну поведінку, впроваджуючи раціональні проекти, покликані підвищити ефективність діяльності компанії, не варто. Проте можливо передбачити прояви нераціональності та скерувати її у необхідне для компанії русло. Варто зважати на ситуативність прийняття рішень та виявляючи ключові орієнтири співробітника, і з цією метою використовувати багатомірні варіанти оцінювання. Зважаючи на важливість інформації, яку зустрічає людина в останній момент, безпосередньо перед прийняттям рішень, доцільно використовувати якоріння, щоб скерувати рішення в конструктивне русло — якості та сумлінності. Проблем, що може викликати невизначеність можна уникнути, змінивши невизначеність, яка супроводжує більшість проектів змін, на часткову визначеність, мінімізувавши ризик несприйняття. Інформація, що надається, має бути простою, доступною та зрозумілою. Особливе ставлення щодо справедливості має бути прийнято до уваги керівництвом проектів вдосконалення та розвитку, адже задоволені вимоги щодо справедливості можуть підвищити ефективність проекту, а в разі негативного результату – перекреслити більшість зусиль.

Список використаних джерел

1. Лайкер К.Джеффри. Практика дао Тойота: Руководство по внедрению принципов менеджмента Toyota / Джеффри Лайкер, Дэвид Майер; Пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 584 с.
2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами; Пер. англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009. – 419 с.
3. Лайкер К.Джеффри. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010. – 402 с.

4. Масааки Имаи. Кайдзен. Ключ к успеху японских компаний; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 271 с.

5. Ричард Талер. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать = Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. — Эксмо, 2017. — 368 с.

Marina Kuzhel,

Associate Professor of Department of business economics,
State Higher Educational Institution
«Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»
marinakuzhel@gmail.com

Svitlana Linovitskaya

Assistant of Management Department,
State Higher Educational Institution
«Kyiv National Economic University named
after VadymHetman», Ukraine
ederastyle@yahoo.com

USING THE PRINCIPLES OF BEHAVIORAL ECONOMICS IN THE PROCESS OF IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CONTINUOUS IMPROVEMENT

***Abstract.** The relationship and the use of the principles of behavioral economics in the process of implementation of the concepts of continuous improvement, Lean management, Kaizen are explored. It is revealed which of the features of decision-making in the format of behavioral economy can be used to increase the efficiency of implementation of projects aimed at continuous improvement, training and adaptation of personnel.*

***Keywords:** Lean management, Kaizen, behavioral economy, limited rationality, dynamically inconsistent behavior.*

Mghebrishvili Babulia

Doctor of Economy, Associate Professor.
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
dmghebrishvili@yahoo.com

SOME ASPECTS OF SOCIAL MARKETING DEVELOPMENT IN GEORGIA

***Abstract.** The article offers discussion of some outcomes of work in the area of environment protection and social marketing in Georgia, against the background of Association Agreement. In the author's opinion, formation of the legal framework is the first step in this direction and it was already made, by development of the key laws. This, primarily, implies Georgian Law on Environment Protection and Wastes Management Code. Implementation of these laws, in the author's opinion, contributed to certain steps for production and sale of the safe food products. And this is the basis for improvement of human health and improvement of welfare of the entire society. The author agrees with the opinion that there is no alternative to sustainable development. In the author's opinion, together with development of the legal framework, the work for compliance improvement should be activated, quality of the imported food products should be strictly controlled and activities for improvement of the social responsibility of business sector should be intensified.*

Key Words: environment protection, social marketing, ecological marketing, social responsibility, legal framework.

Introduction. Care about ensuring welfare of the society is one of the key characteristics of social marketing, demonstrated where the enterprises and organizations not only meet the consumers' demands but also understand their social responsibility to the society [1, p. 34-35], i.e. the enterprises and organizations, in the process of actions performed within the scopes of marketing, put forward the issues of providing welfare of the society [2, p. 120-121], protection of the interests of entire society. Today, business cannot be effective without such approach. If the enterprises engaged in business desire to gain and maintain positive image, they cannot avoid the public problems. This is impossible [3, p. 166]. In the age of sustainable marketing, only those enterprises and organizations have the chance to stay at market for long time, which, together with profits generation, ensure meeting of the consumers' requirements and play certain role in ensuring welfare of the entire society.

Achievement of the society's welfare, protection of its interests is possible only with care about human health. Human health is "significant element of sustainable development and economic growth" [4, p.11]. Protection of human health is one of the key positions of the European sustainable development strategy [4, p.337].

Protection of human health is primarily provided through their supply with safe food. And only a country caring about the environment and about reduction of the negative impact on the environment in the process of food production and distribution, i.e. providing ecological marketing, is able to produce safe food. Both, in the scientific literature and practical marketing, together with the concept of ecological marketing, the concepts of "green" and human marketing are used. For us, all three concepts bear the same contents [5, p. 351].

In any country, the problems of economic and social development and environment protection should be necessarily solved jointly. This was emphasized in the Association Agreement as well. It shahs the following: "The Parties reaffirm their commitment to pursue sustainable development and recognize that economic development, social development and environmental protection are its interdependent and mutually reinforcing pillars" [6]. Business development, without considering that the economic, social and environmental issues are interlinked can be detrimental not only for the consumers and the society but for the business itself as well. To avoid this, it is necessary that the marketing management system duly included the conception of green marketing, primarily implying support to production of the ecologically safe food products [7, p. 62].

Results. To promote production of the ecologically pure food, the environment protection should be provided in the number of areas. Primarily, the legislator framework should be put in order. In this respect, the country has already made the first steps. Law on environment Protection is effective in Georgia [8]. The Law was adopted (1999) before the Association Agreement was made and the government of Georgia made significant amendments to it in line with the Association Agreement. Georgian Law on Environment Protection concentrates on ensuring optimal balance between the society's environmental, economic and social interests and providing their harmonic combination (Subsection d, Section 2, Article 3). According to this law, "a citizen is entitled to: a) live in the environment harmless and safe for his/her health [8, Section a, Article 6] and this is possible only in case of optimal combination of environmental, economic and social interests. Hence, the economic progress, social justice and protection of physical and natural environment should be balanced" [6].

Relations between environment protection and economic development can be made in different areas. In given case we imply production of the ecologically pure food through environment protection. This, in turn, would contribute to welfare of the society both, in current period and in the long run.

Excessive care about development economy in any country can move the principles of environment protection and sustainable development backwards. Representatives of the governmental structures and business sector, as well as the consumers should understand this. The governmental structures should develop the legal framework and control its implementations according to the regulations established by the law. Business sector should perform its activities in compliance with the laws and subordinated legislation intended for achievement of sustainable development. At the same time, attention should be focused on the ethical aspect of social responsibility of business, at all stages of the goods life cycle. Consumers can play significant role in environment protection and sustainable development. First of all, they, with their activities, should not harm and pollute the environment and second, promote development of green economy through making choice in favor of ecologically pure products.

All, the governmental structures, business sector and consumers should understand that rapid economic development can result in harm to the natural environment. There is significant difference between sustainable development and rapid development. In case of sustainable development, while the growth pace is not high, the actions are less risky and vision includes maintenance of the resources for future generations. Way of rapid development is quite risky and there is high probability that rejecting of significant issues the economic growth can be followed by significant fall [6]. At current stage, the conception of sustainable development has no any other alternative.

Business sector, understanding its social responsibility to the society, has made certain steps to fulfill, based on the normative acts adopted by the government of Georgia, the goals adopted at the Sustainable Development Summit (25-27 September 2015, New York). Naturally, it is hard to discuss the status of fulfillment of the 17 goals adopted at the Sustainable Development Summit [9]. Therefore, we shall focus on the work performed for achievement of few goals only. In particular, our discussion will deal with the goals that are directly linked with the ecological marketing and green economy formation.

Observations over Georgian consumers in the recent period showed their interest towards the local food products. According to one of the studies [10, pp. 174-175], most of the interviewed (72%)

prefer local products and only 16% of them trust the quality of imported products. Number of respondents who pay no attention to the origin of the products is quite low (12%). In our opinion and based on observations, we can offer that the consumers regard Georgian products as the ones with higher quality and more ecologically pure. In addition, imported products are often of low quality. This indicates that the level of social responsibility of business sector engaged in distribution. Relevant state agencies should work more actively in this area. In our opinion, positive attitude of the consumers to Georgian food products is a significant investment for further development of the local companies producing and distributing food.

Labeling plays significant role in making buying decisions. The consumers' informing about the product composition, country of origin, energy value, and other characteristics help them to make correct buying decisions as confirmed by the research conducted by the Department of Marketing, Ivane Javakhishvili Tbilisi State University [11].

Production, importing and sale of the ecologically harmful products results in the fact that in our country, there are still high morbidity indicators, as evidenced from the table below.

We can see that number of the diseases registered with primary diagnosis is increased significantly. This is the case in 2005-2010 period, as well as in 2010-2015 period as well. But in 2016, compared with the previous year, the cases of diseases registered with primary diagnosis and digestive diseases were significantly reduced while frequencies of traumas, poisoning and certain diseases resulting from external causes have increased. According to GeoStat, increase of morbidity can be explained by number of causes: improvement of registration, improvement of health insurance system [14, p. 81-82]. Situation is almost the same, with respect of morbidity of children of age from 0 to 14 years. Number of children registered with the primary diagnosis, according to GeoStat data, have increased from 258.3 thousand to 387.1 thousand, i.e. 1.5 times, in the period from 2005 to 2010, while in the period from 2010 to 2015, the increase was from 387.1 thousand to 595.7 thousand, i.e. 1.5 times. In 2005-2010, in children, cases of digestive diseases, as well as traumas and diseases caused by the external causes have increased. In this respect, growth was especially high in 2010-2015. In particular, in this period, cases of digestive diseases have tripled, while traumas and some outcomes of the external causes have almost doubled. Regarding the statistics of diseases, in our opinion, there is still much to be done in Georgia, with respect of food safety and green marketing, based on the effective legislation.

In Georgia, work on renewable resources is in progress. This is the country's obligation, according to the Association Agreement, stating that the share of renewable energy in the energy balance should be gradually increased.

Georgia has significant opportunity to actively use solar energy. With respect of solar energy, Georgian territory is indeed very favorable. 295 days per year are sunny in Tbilisi and this means that during 295 days we shall have sufficient quantity of hot water in case of use of solar energy [16].

In Georgia, certain steps were made for use of renewable and environment friendly energy sources. Private businesses consume solar energy, for example, family hotels [16]. Company "Kebuli Climats", the largest importer of heating, cooling, ventilation and water supply systems in Georgia imports and sells the solar collectors [15].

Table 1

**MORBIDITY OF GEORGIAN POPULATION
BY SOME KEY DISEASE GROUPS IN 2005-2016**

	2005 year	2010 year	2015 year	2016 year	Growth in times 2005-2010	Growth in times 2010-2015
Number of diseases registered with primary diagnosis, thousand cases	695,2	1170,1	2218,3	2174,9	1,7	1,9
Among them: Digestive diseases	42	151,8	376,0	342,8	3,6	2,5
Traumas, poisoning and some outcomes of external causes	32,0	47,3	87,1	100,2	1.5	1,8

Source: Table is based on GeoStat statistical annual data for years 2010, 2015 and 2017 [12, p. 81-82; 13, p. 83-84; 14, p. 81-82].

In environmental respect, launching of wind power plant in Gori is a significant step forward. Wind farm in Kartli would contribute to the strategy focused on low cost energy generation and meeting part of demand for energy in winter season with the wind energy [17].

In one of the largest regions of the country – Adjara, the project "Green Cities" is implemented. The project is funded by UNDP and

GEE. The project will contribute to development of sustainable transport policies at the national level and formation of the green urban development policies [18].

Georgian Law on Environment Protection provides for the principle of wastes minimization [8, Subsection g, Section 2, Article 4]. Minimization of wastes is achievable by development of the modern wastes management system. And this requires respective legal framework. Certain steps for this were already made in Georgia. Georgian law “Wastes Management Code” was adopted, that is in full compliance with the obligations under association Agreement and requirements of the European directives. The law has entered into force on 15 January 2015 [19].

To ensure green economics and sustainable development, Georgia implements the third national program of actions for environment protection. The mentioned document states that green growth requires involvement of the entire society and not only the existing group of the stakeholders [20, p. 148]. Once more, this indicates that dealing with the environmental problems and implementation of social marketing principles is possible only with joint efforts of the state, business sector and the society.

Conclusion. Incomplete list of the environment protection and social marketing measures indicates that the country has made certain steps in this respect:

- The ley legal documents were developed in accordance with the requirements of the Association Agreement;
- Practical steps were made to protect the population from unfavorable environmental impact and use of the renewable resources.

Works are implemented to improve the population’s awareness in the environmental problems, their danger and solutions. Though, in our opinion, Georgia is at the initial stage, with respect of dealing with the environmental issues and development of social marketing. We would offer the following activities to intensify activities in this area:

- Compliance with the effective legal acts dealing with environment protection in the country should be strictly controlled.
- Process of checking of quality of both, imported and domestic food products should become stricter;
- Respective governmental structures should set the priorities with respect of environment protection and green marketing activities;

Governmental structures should activate their work for improvement of the social responsibility of business sector.

Reference

1. *Jashi Ch.*, Principles of Social Marketing. Tbilisi 2012. – P. 278.
2. *Todua N., Mghebrishvili B.*, Essentials of Marketing (Textbook). Tbilisi 2009. – P. 118-122.
3. *Jashi Ch.*, The Model of Social Changing Concept in Marketing. Journal Economics and Business. Tbilisi 2011. – P. 165-174
4. Association Agreement between Georgia and European Union http://www.eu-nato.gov.ge/sites/default/files/AA_BodyText%20%2810%29.pdf
5. *Mghebrishvili B.*, Possibilities of the Development of Ecological Marketing in Georgia. II International Scientific-Practical Conference. Proceedings Bioeconomy and Sustainable Development of Agriculture. Tbilisi 2013. – P. 351-354.
6. *Todua L., Murghulia Sh.*, Sustainable Development and Georgian Reforms. http://weg.ge/sites/default/files/lia_shota_geo.pdf
7. *Mghebrishvili B.*, “Green” Marketing and Georgian Reality. Booklet of Articles. Trends of SME Development in the Agroindustrial Sector of the Region. Batumi 2007.- P. 59-64
8. Georgian Law on Environment Protection <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/33340>
9. Sustainable Development Goals. <http://www.ge.undp.org/content/georgia/ka/home/post-2015.html>
10. *Todua N.*, Marketing Research of Consumer Behavior in Georgian Market. Monograph. Tbilisi 2012.-P 170-179
11. *Todua N., Jashi Ch., Mghebrishvili B.* and etc. Influence of Food Labeling on changing Consumer Behavior (in the context of the association of Georgia with the European Union. <https://www.researchgate.net/project/Influence-of-Food-Labeling-on-changing-Consumer-Behavior-in-the-context-of-the-association-of-Georgia-with-the-European-Union>
12. Georgian Statistical Yearbook 2010. National Statistics Agency of Georgia. Tbilisi 2011 http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/yearbook/Statistical%20Yearbook_2010.pdf
13. Georgian Statistical Yearbook 2015. National Statistics Agency of Georgia. Tbilisi 2015 http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/yearbook/Yearbook_2015.pdf
14. Georgian Statistical Yearbook 2017. Tbilisi, 2017 http://www.geostat.ge/cms/site_images/_files/yearbook/Yearbook_2017.pdf
15. http://qebuli.ge/info/articles/mzis_energia/
16. <https://www.shin.ge/index.php/2015-08-11-07-20-22/spetsialistis-reheva/254-rogor-gamovikenot-mzis-energia>
17. <http://www.epn.ge/?id=11565>
18. Georgian Law: Wastes Management Code. <https://matsne.gov.ge/ka/document/view/2676416>
19. Third National Program of Environmental Actions of Georgia 2017-2021. <http://moe.gov.ge/res/images/file-manager/strategiuli-dokumentebi/strategiebi-gegmebi/2017-2021-----pdf>

Natsvlishvili I., PhD.,
Associate Professor, Faculty of Economics and Business,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
ia.natsvlishvili@tsu.ge

YOUTH'S ENTREPRENEURIAL ATTITUDES IN THE CONTEXTS OF HIGHER EDUCATION MANAGEMENT IN GEORGIA

***Summary:** Examination of youth's entrepreneurial attitudes helps to target their entrepreneurial aspirations, their potential and plan respective economic policy. Given paper analyses peculiarities of youth entrepreneurial attitudes in post-soviet Georgia with transitional economy. The results of the examination indicate that it is expedient to conduct entrepreneurial education in such a way that the educational institution facilitates the enhancement of contacts between youth and entrepreneurs. In management of educational programs at higher institutions it is recommended to promote entrepreneurial education and increase the practice and internship component in the enterprise in educational and business curriculum.*

***Key Word:** entrepreneurship, entrepreneurial attitudes, youth attitudes, higher education management, Post-Soviet transformation.*

Introduction

By offering innovative products and services to the different markets entrepreneurial activity plays an important role on a microeconomic level. It also plays important role on a macroeconomic level in the country by providing it with additional jobs and supporting its economic development. There is a big difference between countries with regard to the entrepreneurial activities and individuals' attitudes towards these activities. Painful transition processes in Georgia over last two decades have had a sound influence on the formation of entrepreneurial attitudes of people in the country. Youth who are new entrants on the labor markets are particularly exposed to the negative impacts of economic crises and recession periods. Unemployment in youth is three times higher compared to that in aged people. Many of employed youth have informal, temporary or unpaid family work [13. p. 4]. Because of this strengthening of effective entrepreneurial activities among youth is considered as an important strategy for their integration into labor market. This, itself contributes to the efficient use of youth potential in sustainable development of the region. Because of such a big importance of youth entrepreneurship it is highly recom-

mended to study their entrepreneurial attitudes in order to aim their entrepreneurial aspirations and potential towards proper direction and for better planning of respective economic policy.

Paper also deals with entrepreneurial attitudes in Georgia as a post-soviet country with transitional economy. Quantitative and qualitative research methods regarding entrepreneurial attitudes are reviewed and desk research method is applied to the research topic. The aim of the work is to provide answers by analyzing the existing literature and research findings to the following questions: are the difficulties and problems emerged in the process of reform in Georgia the cause of the negative attitudes towards entrepreneurship? What are the wishes and expectations of the population for becoming entrepreneurs? The following hypotheses of the research have been elaborated: due to the reforms made in Georgia in the recent years negative attitudes towards entrepreneurship are less expected in light of the high level of unemployment and complications caused by ongoing process of economic transformation. Presumably, self-employment desires and expectations of becoming entrepreneur in the future will be intensified.

Literature Review

Study of entrepreneurial attitudes is very important for the planning of entrepreneurship support policy measures. The Global Entrepreneurship Monitor conducted a comprehensive survey of the Georgian population's attitude towards entrepreneurship in 2014 . This study covers a whole country, analyzes the specific characteristics of the population's attitude towards entrepreneurship and systematizes the results. According to respondents, successful entrepreneurs have high status in the society (75.9 percent of adult population) and 66 percent of adults think that entrepreneurship is a good career choice. Only 7.2 percent of Georgians are going to open or already own a new enterprise. Incentives behind entrepreneurial activities are almost evenly distributed between necessity-driven entrepreneurship (48.6%) and opportunity-driven entrepreneurship (50.6%) [3. p. 5]. Georgia's indicators of social values related to entrepreneurship are higher than those of EU and non-EU countries. Georgia is 6th among efficiency-driven European countries. According to population perceptions the start of a business is a good career choice. Compared to the EU and non-EU countries, Georgia has higher percentage of population believing that (1) starting a business is a good career choice; (2) successful entrepreneurs have high status in the society and (3) media attention is high towards entrepreneurship. Georgia's indicator is also higher than that in a reference country — Estonia [3. p. 25]. Compared to efficiency-driven EU and non-EU economies, entrepreneurial

activities in Georgia are driven by necessity rather than opportunity. Necessity-driven entrepreneurship is an entrepreneurial activity when an entrepreneur starts own business only because there is no other better possibility for getting necessary resources for subsistence. In case of opportunity-driven entrepreneurship, the entrepreneur considers the possibilities existing in the environment and that is the reason of starting a business. One of the motivations for an opportunity-driven entrepreneurial activity can be improvement driven when the individual starts business for increasing his revenues even higher or for achieving more independence [3. p. 43]. Motivation Index — ratio between improvement-based and necessity-based entrepreneurship reflects entrepreneurial capabilities in the country. High motivation index shows a high share of improvement-based entrepreneurs, which leads to more long-term and ambitious expectations about the establishment of an enterprise. The lowest motivation index is observed in non-EU countries, including Georgia. Moreover, Georgia has one of the lowest motivation index (0.6) among efficiency-driven European countries. The median indicator of EU countries is 2.1, the average rate of non-EU countries is 1.4. The motivation index in the reference country Estonia is 2.7 [4. p. 46].

As it is known, entrepreneurship often starts in small and medium enterprises that have great opportunities for job creation and economic development. The business practice of developed countries and the successful experience of some post-Soviet countries show that small and medium businesses have an important role in solving economic and social problems. According to the data of National Statistics Office of Georgia for January 1, 2015, there is 667 363 registered organizations in different sectors of the economy of Georgia. Among them 636 067 were commercial legal entities and physical persons. 74.5 percent of them, or 473 542 subjects were private entrepreneurs. According to the official data for February 1, 2015 the number of active businesses was 118 108 (20% of registered subjects). Most of the businesses were involved in trade and repair services [4. p. 4]. Official statistical data indicate about the recent tendencies in entrepreneurial activities and growth in business sector in Georgia. According to the National Statistics Office of Georgia in the first quarter of 2017 the volume of business sector turnover is increased by 19.1% compared with the corresponding period of the previous year. Production output indicator also shows the growth trend. In the first quarter of 2017 the output of business sector exceeds by 16.1% the corresponding period of the previous year. In the first quarter of 2017 large businesses account 48.1% of total turnover, medium business — 21,0% and small

business — 30.9%. Situation is slightly different for the total production: 43.9% of products are produced by large businesses, 24.6% — by medium business and 31.5% — by small business [6. p. 1]. According to the data for the first quarter of 2017, 36.0% of the total number of employed persons in Georgia comes on the large business, 22,1% — on medium business and the rest 41.9% of the total number of employees comes on a small business. During this period the average monthly salary was 1024,0 GEL in the business sector that is increased by 101,6 GEL compared to the corresponding period of last year. Women's salary amounted to 776,4 GEL and is increased by 89,3 GEL compared to the corresponding period of last year. According to the size of enterprises, the average monthly salary was the following: large business — 1154.9 GEL; medium business — 1133.4 GEL; small business — 827.9 GEL) [6. p. 3].

According to the World Bank Entrepreneurship Database, the frequency of enterprise market penetration differs in the South Caucasus, Europe and Central Asia. Georgia is distinguished by its growing trend in time, but despite the high frequency of enterprise market penetration, the firm ownership index is lower than that in Europe, Central Asia and average index of developing countries [2. p. 23]. According to Gallup World Poll 2011 (which includes firms in the informal sector while the World Bank Entrepreneurship Database includes only formally registered firms) 15% of individuals in developing countries state about their business ownership. In comparison, this indicator is 6% in Europe and Central Asia, 2% in Armenia, 5% in Azerbaijan and 4% in Georgia [2. p. 23]. Transformational processes in the Georgian economy and its social system over the past two decades have clearly influenced the attitude towards entrepreneurial activity in the population. Are the difficulties and problems arising in the reform process in Georgia the consequences of negative attitude towards entrepreneurship? Does the transformation process lead to the disappearance of a desire to become entrepreneur? How deeply is the population aware of the risks and perils associated with the entrepreneurship? What are the wishes and expectations of the population about entrepreneurship? What are the expectations and self-employment perspectives in the nearest future? Long-term and large-scale surveys are needed to provide comprehensive answers to these questions. An express survey made by the author in Tbilisi in 2010 can be considered as an attempt to answer these questions. The objectives of the research were the different aspects of entrepreneurial attitudes in Georgia, the expectations of the future of the respondents, the identification of attractive sectors for self-employment and the entre-

preneurial activity. Subjects of the survey were individuals and families living in different districts of Tbilisi (households). Tbilisi is the largest city in Georgia, where a third of the country's population lives. Hypothesis of research was the following: negative attitude towards entrepreneurship as a result of successful reforms in recent years in Georgia is less expected, considering the high levels of unemployment and the difficulties in economic transformation. In the future, intensified expectations of self-employment and high expectations of starting entrepreneurship are expected.

Utilized research method in given study was an express study using different types of non-random selection, so-called types of spontaneous selection and "street sampling" in particular. Spontaneous selection is used for surveying people in the streets. Compared to other methods, it is the simplest, cheapest and least representative. Of course, such research is characterized by limitations. The generalization of the results of this type of research on the entire population is impossible. Despite these shortcomings, spontaneous selection is often utilized in social sciences, which can be explained by the simplicity and convenience of its use. When using "street selection" interviewers interview the respondents in pre-defined locations. The initial information was collected by students of the Faculty of Economics and Business of Tbilisi State University. Students living in Tbilisi together with individuals and families living in different parts of the city have studied their own and neighboring families. The sub-sequence of observation stipulated by such a strategy has property by which the entire population of Tbilisi is characterized. Respondents were people with different education, sex, social status and ages living in Tbilisi. Overall, 1116 respondents were interviewed. The received data was processed using SPSS program [9. pp. 67-68].

The results of the study were impressive and express the peculiarities of entrepreneurship in Georgia with the example of Tbilisi. 91.5 percent of respondents would like to be self-employed. In contrast, Europeans are less prone to entrepreneurship. In Georgians' opinion, the main danger is the uncertainty regarding the income from entrepreneurship — 48% of respondents consider it as a major threat related to becoming entrepreneur. 39.6% of respondents are afraid of bankruptcy. The specificity of entrepreneurship in Georgia is the expectations of individuals regarding self-employment: about 51.4% of respondents think it is possible to become self-employed within the next five years. The empirical data analysis shows that 91.5% of respondents express their desire to be self-employed. Europeans are less likely to be interested in becoming entrepreneurs. Only 45% of re-

spondents in the EU want to be self-employed. In the US, 65% of respondents would like to be an entrepreneur. 71% of China's population wants to be an entrepreneur [10. p. 530].

In the recent years, the negative attitude towards entrepreneurship in light of successful reforms in Georgia is weak. The desire to be self-employed is strong considering the high level of unemployment. Positive attitude towards entrepreneurship in Tbilisi indicates respondents' confidence, perception of social and political stability, and expectations of successful market-oriented economic reforms. The most interesting is the data on the current entrepreneurial activities of respondents: 81.8% of respondents did not have their own business, 10.0% was self-employed, 6.1% owned a small or medium sized enterprise and 1.4% owned a large business. Data was not received from 0.6% of respondents. It should be noted that only 12% of EU respondents are engaged in entrepreneurial activities. In Japan similar rate is 15%, in the US it is 21% and in China — 27% [12. p. 4]. An important part of Georgian respondents (48.4%) consider unstable revenues as a major threat to entrepreneurial activity. Bankruptcy is considered the biggest threat by 39.6%. These figures differ from the same indicators in Europe and other countries. Bankruptcy is considered the main threat to entrepreneurial activity in China — 56%. The biggest threat to entrepreneurial activity is bankruptcy also for Europeans — 49%. In the United States and Japan, as with Georgia, the main risk of entrepreneurship is unstable income — 46% of respondents in the US and 37% in Japan. More than half of Georgian respondents (51.4%) hope that will start business activity in the next 5 years. Answers to the question "do you see yourself as an entrepreneur in the next 5 years?" were the following: yes — 25.6%; yes, I will become an entrepreneur in small or medium business — 20.8%; yes, I will start large business — 5%; no — 46.1%; There is no data for 2.5% of respondents. The answers to the question "do you think you will be entrepreneur/self-employed within the next 5 years?" show the preferences of Georgians towards self-employment and a strong positive attitude towards entrepreneurship. It should be noted that in total, 82.6% of respondents prefer to be self-employed rather than employed. Only 13.9% of respondents prefer to be employed in other organizations. Data is not received from 3.5% of respondents [12. p. 5].

It may sound paradoxically, but despite the great desire of self-employment expressed by respondents, most of the respondents prefer to be employed in the public sector rather than in the private sector. 55.7% of respondents prefer the public and 41.2% prefer the private sector. No data received from 3.1%. Such a paradoxical situation can be

explained by the fact that unstable revenues are considered as the biggest threat related to entrepreneurship and consequently to the business sector. From this point of view, the reader may conclude that employment in the public sector is considered by the respondents as guarantees of stable income. Special attention is paid to the preferences of respondents to various fields of business activity: agriculture — 5.4%; industry — 5.2%; trade/commerce — 11.6%; construction — 3.0%; transport — 2.1%; communications — 2.7%; fuel and energy — 0.7%; travel and recreation/recreational services — 14.7%; finance, banking and insurance — 15.3%; real estate operations (mortgage business) — 2.2%; health care — 9.5%; education, culture and recreation — 19.5%; hotel and restaurant, catering — 3.8%; other services — 3.6%; no data received — 0.8%. Perhaps surprising, but most of the respondents (19.5%) believe that education, culture and holidays are the most preferred sectors for entrepreneurship. Finance, banking and insurance — 15.3%; travel and recreation/recreational services — 14.7%; trade/commerce — 11.6%; health care — 9.5% were among the 5 most desirable sectors for entrepreneurship [9. p. 69-70].

Currently, positive attitude of the population towards self-employment and business activity prevails considering high unemployment. In 2016 unemployment rate in Georgia decreased by 0.2% compared to 2015 and constituted 11.8%. In 2016 unemployment rate was the lowest in the last 13 years. Compared to the previous year unemployment levels in city-type settlements have been reduced by 0.5% and in rural settlements by 0.1% [7. p. 2]. The significant part of the Georgians surveyed in 2010 preferred to be employed in the public sector rather than in private sector. Irregular incomes are considered as the biggest fears of entrepreneurship [11. p. 155]. Despite the fact that according to official statistics data, unemployment in Georgia is slightly decreased compared to previous years, most of the population does not perceive improvement in this direction. This is confirmed by the data of the survey conducted by the National Democratic Institute (NDI) in April 2017. 63% of respondents respond negatively to the question: “Do you consider yourself employed In general, entrepreneurship is treated as a form of employment [5. slide #11]. Entrepreneurship is also a contributing factor to economic growth and poverty reduction in developing countries. Results from various studies show that negative attitude towards entrepreneurship in Georgia is weak. The desire for being self-employed is big in light of high unemployment. Entrepreneurship is considered as one of the forms of employment. In Georgia, traditionally, the share of self-employed is large in the total number of employees. The starting stage

of entrepreneurial activities in Georgia is mainly due to the needs and not the opportunity. People's desire of the entrepreneurial activities and the positive attitudes towards entrepreneurship looks quite logical in light of high unemployment.

Purpose

The goal of the research conducted in 2017 at Ivane Javakhishvili Tbilisi State University was to identify the peculiarities of entrepreneurial attitudes of youth in Georgia, to determine how the students' entrepreneurial attitudes affect realization of their entrepreneurial potential. Based on a review of quantitative and qualitative research on entrepreneurial attitudes, the paper deals with the characteristics of youth entrepreneurship in the world and the attitude of youth towards entrepreneurship in Georgia [8. pp. 229].

The methodological basis of the research was the methodology developed by the world-renowned research organization "Global Entrepreneurship Monitor" to survey the entrepreneurship trends in various countries globally. Since 1999, GEM has been collecting, analyzing and interpreting data on individuals' entrepreneurial activity, aspirations and attitudes over more than 100 countries around the world. In the economy of each country, GEM will consider two elements: (1) entrepreneurial behavior and attitudes of individuals; (2) national context of the country and its influence on entrepreneurship. GEM explains youth as individuals from the age of 18 to 34 years. Often, due to the goals of the research, youth are divided into two age groups: 18-24 years olds (junior youth) and 25-34 years olds (senior youth). Due to the aim of our research focus was made on student youth aged 18-24 and questionnaire was developed based on the methodology presented in the report "Global Entrepreneurship Monitor Perspectives on Youth Entrepreneurship". The survey was carried out at Iv. Javakhishvili Tbilisi State University in May-June 2017. The organizer of the inquiry was assisted by the academic personnel of the Chair of Microeconomics at this university and invited lecturers. The study used both qualitative and quantitative research methods. In total 409 students were interviewed based on the proportionate number of bachelor's and master's students at the Faculty. In-depth interviews were conducted with representatives of students at target university, as well as with focus groups of interested individuals and experts. Computer program SPSS was used to work with quantitative research data [8. pp. 230].

The large-scale survey of youth entrepreneurship in Georgia has not been conducted yet. However, there are separate studies devoted to research in general entrepreneurial attitudes. Our research is another

er modest step in this direction. It includes only students from one (true, first and foremost) university and one faculty. The survey does not include representatives of other higher education institutions and youth in Georgia. Accordingly, the generalization of the survey results can't be made on total population of Georgia. The results of the survey do not reflect the whole picture throughout the country. Another limitation of the study is that for the formulation of questions in the questionnaire opinions of the students, experts and interested people were revealed through the qualitative methods — in-depth interviews and focus groups. Nevertheless, research has revealed a number of general trends that are in line with the tendencies in scientific literature dedicated to researching similar issues.

Results

52,3% of respondents are female and 46.9% are male. The age of respondents is from 18 to 25 years. 82.2% of respondents earn less than 550 GEL per month. Youth experience financial hardship and get less than the average salary. 50,4% of the respondents earn less than the subsistence minimum of 150 GEL. 48.7% of students do not work. 24% are employed by other private organization/person, 2,2% is hired by the budget organization, 9% are self-employed, 1.5% are engaged in entrepreneurship in small and/or medium business, 13.4% of respondents answer "other". These data reveal the socio-economic conditions of our students.

89.7% of respondents respond negatively to the question whether they were engaged in entrepreneurship or not. Other respondents indicate that they are self-employed (6,4%), engaged in entrepreneurship in small and/or medium business (3,2%), engaged in entrepreneurship in large business (0,7%). These figures show that 10.3% of students surveyed along with the studying are engaged in entrepreneurship. On a question "if you had possibility, would you want to be an entrepreneur/self-employed?" the majority of respondents (94,9%) respond positively. Such a high number indicates a very positive attitude of students towards entrepreneurship [8. pp. 231].

In general, senior youth (age 25-34) show higher levels of entrepreneurial pursuits than junior (age 18-24) youth. However, studies show that almost 40% of junior youth have personal contacts with start-up entrepreneurs [13. p. 4]. Through personal contacts with entrepreneurs, young people can acquire knowledge and experience for entrepreneurial activities. Providing this, it is expedient to conduct entrepreneurial education in such a way that the educational institution facilitates the enhancement of contacts between youth and entrepreneurs. Respondents' answers show that the biggest threat to

entrepreneurship is the danger of bankruptcy (42.8%), 35.7% of respondents consider irregular income as the biggest threat, while for 21.0% of respondents other factors are the biggest threat to entrepreneurship.

For the entrepreneurial activity, these five sectors are the most appealing for the respondents: banking, finance and insurance services (18,6%), trade/commerce (13,7%), tourism/resort (12.5%), agriculture and processing of agricultural products (11%), hotels and restaurants, catering facilities (10%). It should be noted that tourism/resort and hotels/restaurants and catering facilities together are the most attractive for startup activities (22.5%) and are more desirable than banking, finance and insurance services. These attitudes come perfectly in line with the future potential of tourism development in Georgia. The answers to the question "do you consider yourself being entrepreneur in the next 5 years?" indicate that young people are very optimistic about starting entrepreneurial activities and have ambitious plans. 65,5% of respondents respond positively to the question and indicate that will be self-employed (22.7%), will start entrepreneurship in small and/or medium business (36,2%), will start entrepreneurship in large businesses (6,6%). In general, the majority of respondents express positive attitude towards the private sector of the economy. They are more willing to be employed in private sector than in the public sector. Answers to the question "if you had a choice would you like to be employed in public or in a private sector?" showed that 33.7% of respondents wanted to work in the public sector and 63.8% of the respondents would like to be employe in the private sector. Optimism of youth and ambitious plans on entrepreneurial activities are also indicated by the answers of the respondents to the question "if you had the opportunity to choose would you choose being self-employed or employed by another organization/person?" The vast majority of respondents (85.1%) would choose to be self-employed [8. pp. 232- 233].

In spite of the positive attitudes towards entrepreneurship and in parallel with the optimistic expectations of entrepreneurial activity in the long term (as noted above, only 34% of respondents respond negatively to the question "do you think that in the next 5 years you will be engaged in entrepreneurship?"), respondents are very pessimistic in the short-run. The majority of respondents believe that in the nearest six months there will be no good opportunity around their living place to start their entrepreneurial activities. 30,1% of respondents respond positively and 69,2% negatively to the question about their ability to start business around their living place in the next six months. Most

students believe that they do not have enough knowledge and experience to start entrepreneurial activities. Asked "do you think you have the skills and experience necessary to start a new business?", only 37.7% of respondents answered positively and 62,3% of respondents respond negatively. To the question "do you know someone who has started business activities over the last two years/has become an entrepreneur?" 70.2% of respondents answered positively and 29.3% responded negatively. The fact that 70.2% of students are personally familiar with the individual who has started business activities over the last two years can be considered as positive, because intentions of entrepreneurship of youth is positively affected by acquaintance with entrepreneurs and successful examples of their work. Respondents answered the question "where do you acquire/can acquire skills such as self-efficacy/confidence, observing opportunity, risk/desire to risk?". Answers provide a very important message about the potential sources of individual skills for entrepreneurship. 58.7% of respondents think that such skills are generated by working in the enterprise/organization, 21.3% thinks that these skills can be generated at the time of education, while only 4,9% of respondents consider that the skills required for entrepreneurship can be acquired in the process of socialization. 13,4% of respondents indicate "other" as a response to this question [8. pp. 234].

Unlike the Georgian respondents, in general, as indicated in scientific literature, young people have not acquired such entrepreneurial skills as self-efficacy/confidence, observing opportunities, risk/desire to risk by working in the enterprise. Instead, young people acquire these skills in the process of socialization (if parents are entrepreneurs) and through education [13. p. 9]. It is the fact that many young people intend to become entrepreneurs, but only a few of them start entrepreneurial activities, supposedly because of inadequate training [13. p. 10]. This indicates necessity for investing in entrepreneurial education and training of young people. Taking this into consideration, it is recommended to promote entrepreneurial education in higher education institutions and increase the practice and internship component in manufacturing/organization in educational curriculums of business and economic profile.

The interesting material for analysis is the fact that the majority of respondents have the desire to start entrepreneurship. Asked "do you want to become an entrepreneur?", 86.8% of respondents responded positively and only to 12% of them responded negatively. Such a large number of people wishing to become entrepreneurs can be explained by the phenomenon of so called "necessity-driven entrepre-

neurship” and current situation in Georgia expressed by high share of unemployed youth among in total unemployment. The number of people willing to start self-employment/entrepreneurship is high, despite the lack of employment opportunities. To discuss the main impediments to entrepreneurship we should start with these three problems: 44.5 percent of respondents believe that the main drawback to entrepreneurship starts with the lack of finances, 26.4 percent of respondents believe that the lack of knowledge, experience, education and training is the main obstacle to starting a business, while 14.2 percent of the respondents believe that the unfavorable business environment is the main stumbling block. Like Georgian respondents, for people in the European countries lack of financial assistance from the private sector is an important obstacle for business activities of youth [13. p. 11].

It is interesting to find out what the respondents think is the main problem in Georgia today: about 42% of respondents think the main problem is the lack of employment opportunities/unemployment, about 17% thinks it is poverty that is main problem in the country, corruption and nepotism is considered as the main problem by 15% of respondents, while the occupied territories are the main problem for 12% of the respondents. Generally, scientific literature notes that the lack of employment opportunities is considered as country’s biggest problem by more than 2/3 of the world’s population (Asia — 62%, North America — 64%, Middle East and North Africa — 70%, Latin America — 79% Africa below Sahara – 88%) [13. p. 7].

Conclusions

The results of the survey show the optimistic expectations of young people, positive attitude towards entrepreneurship and ambitions plans on entrepreneurial activities. Majority of young respondents express positive attitude towards the private sector of the economy. They are more desirable to be employed in private sector than in the public sector. In parallel with positive expectations regarding entrepreneurship in the long term respondents are very pessimistic in the short-run. The results of the survey provide very important information about the potential sources of individual skills required for entrepreneurship. Most of the interviewed students believe that they do not have enough knowledge and experience to start entrepreneurial activities. 58.7% of respondents think that such skills are generated by working in the enterprise/organization, 21.3% believe that these skills can be generated at the time of education, while only 4,9% of respondents think that skills required for entrepreneurship are being acquired in the process of socialization.

70,2% of interviewed students are personally familiar with the person who has started business activities over the last two years. Acquaintance with entrepreneurs and successful examples of their activities positively affects youth entrepreneurial intentions and their attitudes towards entrepreneurship. Through personal contacts with entrepreneurs, young people can acquire knowledge and experience for entrepreneurial activities. Based on this, it is expedient to conduct entrepreneurial education in such a way that the educational institution facilitates the enhancement of contacts between youth and entrepreneurs. In addition, it is recommended to promote entrepreneurial education in higher education institutions and increase the practice and internship component in the enterprise in educational and business curriculum.

References

1. Global Entrepreneurship Monitor. (2014). GEM Global Report, 2014. [online] Available at <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 20 December, 2016];
2. *Kuriakose, S.* (Editor). (2013). *Fostering Entrepreneurship in Georgia*. The World Bank. Washington DC. Available at: http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2013/08/27/000356161_20130827152554/Rendered/PDF/806730PUB0Fost00Box379809B00PUBLIC0.pdf > [Accessed 20 December, 2016];
3. *Lezhava, B., Brekashvili P., Melua I.*, (2015). *Global Entrepreneurship Monitor., 2014 Georgia Report*. [online] Available at http://www.cu.edu.ge/images/caucasus_university/docs/csb/GEM%20Georgia/Georgia_GEM_National_Report_2014%20final_CS.pdf [Accessed 20 December 2016];
4. *Machavariani Sh., Shatberashvili O., Tavartqiladze S., and Ghaghanidze G.*, 2015. *Major Supporting Conditions for the Development of Small and Medium Size Business in Georgia*. Caucasus University and Friedrich-Ebert-Stiftung (in Georgian);
5. National Democratic Institute. (April, 2017). *Public Attitudes in Georgia: Results of an April 2017 Survey-Political Part*. Available at: <http://caucasusbarometer.org/en/na2017ge/downloads/> [Accessed 10 February, 2018];
6. National Statistics Office of Georgia. (2017). *Results of Enterprise Performane (I Quarter 2017)*. Tbilisi. (In Georgian);
7. National Statistics Office of Georgia. (2016). *Employment and Unemployment 2016 (annual)*. Tbilisi. (In Georgian);
8. *Natsvlishvili, I.*, *Youth's Entrepreneurial Attitudes and Students Views on Entrepreneurship in Georgia., Foresight management: formation and transformation adaptive business organizations: International collective monograph*

Volume 2. edited by doctor of economic sciences, professor O. Garafonova – Kherson-Tbilisi. Publishing house Vyshemyrskiy V. S., 2017. pp. 221-236;

9. *Natsvlishvili, I.*, Social Attitudes Toward Starting Business and Challenges of Entrepreneurship in Georgia. Proceedings of III International Scientific and Practical Conference Strategic Imperatives of Modern Management” (SIMM-2016), Kyiv, 17-18 March 2016. pp. 64-71;

10. *Natsvlishvili I.*, Social Attitudes Toward Entrepreneurship and Women’s Entrepreneurial Activity in the Context of Post-Soviet Developing Countries (Evidence from Georgia), International Journal of Arts and Sciences, 08 (08), 2015. pp: 529-540;

11. *Natsvlishvili, I.*, (2017). Challenges of Entrepreneurial Attitudes and Business Activity in Georgia. Available at: http://porto.polito.it/2663681/1/BSLab_Sydic_2017_DeMarcoetal_Abstract.pdf; p. 155 [Accessed 10 February, 2018];

12. *Natsvlishvili, I.*, (2011). Entrepreneurship Attitudes in the Context of Post-soviet Transformation (Case of Georgia) [online] Available at: <https://www2.gwu.edu/~rpsol/2011-Ia-Paper-WBRF.pdf> [Accessed 15 August, 2017];

13. *Schott Thomas, Kew Penny, Cheraghi Maryam.*, (2015). Future Potential. A GEM Perspective on Youth Entrepreneurship 2015. [online] Available at <http://www.gemconsortium.org/report> [Accessed 20 March, 2017].

Radosavljevic Milan, PhD

Full Professor of Faculty of Business Studies and Law,
Dean, University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
milan.radosavljevic@fjsp.edu.rs

Andjelkovic Aleksandar, MA

General manager of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
aca.andjelkovic@fjsp.edu.rs

Lilic Vladana, MA

Lecturer of Faculty of Business Studies and Law,
University «Union – Nikola Tesla», Belgrade, Serbia
vladana.lilic@fjsp.edu.rs

SOME QUESTIONS AND PROBLEMS RELATING TO LEAVING MANAGERS AND EMPLOYEES FROM THE COMPANY

Summary. *The theory of human resources management has relatively well-developed functions: recruitment, selection, reception, training and use of personnel. However, more thorough analysis and formulation of the*

theoretical basis for the transfer or replacement of personnel is lacking, in particular the planning of the departure and replacement of the most important corporate people, i.e. top managers in different positions, such as: company presidents, CEOs, executive directors, etc.

The practice shows that departure of staff and planning their replacement are of the same importance, or it is even more important of the above mentioned activities. In other words, retaining strategic managers, dispatching them and appointing a new manager is even more subtle activity than the previous ones.

The paper deals with the reasons for the departure of managers and employees from the company and the organization of testing as an important instrument of organizational learning.

Keywords: *departure of managers, outgoing test as learning tool.*

1. Introduction. Career planning for managerial staff is a common practice in business organizations. This job is inevitable, because the managerial management structure goes away, due to transferring to another company, due to a biological retirement, or due to getting fired by the employer. Departure due to transfer to another company cannot be planned, but administrative or supervisory boards must anticipate and have an adequate replacement. Departure for biological reasons is predictable and no longer poses a particular problem, as it is determined by the legal regulations, or the health status of top management.

The estimate is that approximately 10 percent of managers leave the company. The highest percentage of executive directors gets dismissed due to dissatisfaction of stakeholder with the results achieved. According to research, the biggest changes of executive directors on this issue occurred in 2015.

Research shows that administrative authorities are reluctant to set up a new executive director, even when the existing one is ineffective. Thus, every change of the company's first man causes certain disorders, and often the fall in stock prices on stock exchanges, which leads to great losses. The second problem is whether the executive director will fit into the existing organizational milieu, but also to what extent will the employees accept the new manager. It has been determined that the adjustment time varies, which is conditioned by numerous factors and personal characteristics of individuals. That is 18 months on average. For the specified time, the managerial elite do not work at full capacity, which can negatively affect business performance.

Hence, replacements, cancellations or health status of executive directors or presidents of companies are kept as a strict business secret, as each departure leads to disturbances in the functioning of the system. In some companies, even when unsatisfactory effects are achieved, the committees do not give up executive directors, as they are assumed that they have given the company enough, that after the first failure they should not resort to a cancellation measure. In other words, it seems to be necessary to give a new chance and in such conditions the executive director will gain trust from the board of directors.

According to surveys organized by the Heidrick and Strugales research firm and Rok Center for Corporate Governance at Stanford University in 2010, more than half (54 percent) of the committee did not prepare the successor for the position of executive director, and 39 percent of the respondents said there is no high quality internal candidate that could replace the executive director when the need arises [1].

Another problem regarding the replacement of executive directors is that poor planning of the leadership of the management structure leads to the appointment of worse candidates in substitutes for executive directors. Therefore, executive boards fail to designate an adequate replacement within a reasonable time. That's why they opt for candidates who have not been tested, which creates new problems. The above indicates and proves that career planning and the replacement of the first people of the company is a serious matter and that it is necessary to make the right candidate, and then prepare it, so that the replacement is as painless as possible. In other words, the preparation lasts for years, not months, with more and more international experience being required, since business is increasingly becoming global.

However, planning candidates for the highest hierarchical level can be problematic, as this eliminates other pretenders and competitors from the race for the front position, which creates the conditions when numerous "poison arrows" are directed at the potential candidate. Another way is that the pretender for the executive director gradually progresses through the stairs of the hierarchical pyramid to the place of the deputy of executive director, after which he would be appointed at the leading position in the company. Both solutions have their own good and bad sides, so the board of directors remains to look at them and make the appropriate decision.

2. Reasons for the departure of executive directors from companies

The CEO can leave the company at any time, for several reasons and in different ways. He can leave with and without notice, due to

canceling a work contract by the board, for biological reasons, due to his health, family reasons, etc. Each of these reasons has certain specificities and for every reason in the organization there should be prescribed procedures; the departure of the manager will be correct for the satisfaction of the outgoing people, but also the organization. In practice this is not the case, causing numerous problems in organizations.

In a large number of organizations, no satisfactory attention is given to departing people, as well as strategic managers. It is often considered that is better not to talk with those who leave the company, and the outgoing strategic leaders often resort to court disputes in which certain phenomena are processed and therefore disregard their work in this way.

The most favorable situation for the organization is when the CEO leaves the company due to retirement, because then the exact date of leaving the company is known, and it is possible that the board of directors plans his replacement. A more unfavorable way is when the director general voluntarily leaves the company with the prescribed deadline, while the worst situation is if the executive director gets fired, leaving the company suddenly, without notice, because often the organization is in the problem of finding an adequate replacement in time.

Accordingly, organizations must be provided with possible surprises, even when it comes to leaving the first man of a company. In this context it is necessary that the managing authority has reliable and timely information from the organization on important developments and intentions in the company. This involves the formation of special intelligence agencies, or persons who can warn the owners of the management's intentions or other important individuals from the company in due time, such as, for example, the director of development who can take on innovations that are in development and thereby jeopardize the future of the company. This is not spying, as many think, or indecision, but a logical measure, which could warn to a potential problem in time, which could damage the organization with far-reaching consequences. It turns out that capital is too expensive in order to be left over to coincidences, surprises and functioning according to the principle "let it go as it goes".

The departure of an executive director from a company must be dignified, as any inconvenience on this issue can cause a great harm to the company. The well-known story of Li Ajakoki [2], which Ford did not endure and who drove this great automobile manager away from the company. Lee went in a Chrysler, competing company and

became Ford's biggest competitor, as he used everything in the new company that Ford did not allow in his empire. It is not a good decision to fight with leaving top management because they can make life for the former company miserable. This is understandable if one takes into account that: People leave managers, not companies. So, if there are problems in fluctuation, first of all it is necessary to look at managers "because they are the most common reason for employees to leave." [3]

3. Outgoing test as an organizational learning tool

Every employee's departure from the company is difficult and sad. This is true even when it comes to important reasons, that is, when employee leaves company out of anger, an inadequate treatment, or other reasons. However, departures are an integral part of life and work, as that shows there is no employment without departure, i.e. there are no departures without employment. The problem of this phenomenon is that a large number of employees are not taught to leave the company, i.e. to live with change and has no ability to quickly adapt to new organizations and modes of operation. [4]

Regardless of the reasons for the departure of employees or the manager of the strategic level, the managing authority should organize an outgoing test to determine the actual reason for leaving. Both are necessary because it turns out that many go away, but the management or board of directors are not interested in knowing the reasons and thus not doing enough to reduce the fluctuation of employees.

Employees leave the company because of low salaries, insufficient motivation, lack of recognition, poor relationships between employees and top management, poor interpersonal relations, inability to learn and further education, unfavorable organizational climate, etc. These reasons or factors do not act individually, but are often in symbiosis, which increases the likelihood of increased fluctuation. For example, small wages often result in conflicts between employees and management, that is, between the top management and management board, which again create an unfavorable organizational climate for the performance of work tasks [5].

Outgoing text could be a significant instrument of organizational learning. A small or insufficient salary can be a potential reason for leaving, but this reason should be seen from multiple parties. A small salary causes dissatisfaction of employee, or top management, especially if salaries of the same profession and for the same job in the environment are greater. Top management for employees and board of directors for strategic leaders should monitor salaries in the

environment and ensure that earnings and other benefits are at least at the level of the environment. If this is not provided, the company will have a problem with fluctuation, which will adversely affect business performance.

Testing can be different, by the different organs, at different times, in different places and with different tests. Testing can be carried out by personnel departments, or psychologists, pedagogues, anthropologists, along with other experts. It is also possible to hire special agencies. It is not recommended that testing be done by direct managers or officials from the management structure, since individuals usually leave the company because of direct managers or top managers, so the answers would not be objective.

The test time should be determined in agreement with the person that leaves, and it may be organized immediately before departure, at the time of departure and after departure. Each of these timing has its own pros and cons. However, it is recommended that the best time for testing is after the departure of an employee or a manager, because testing before or at the time of departure is unsuitable because of emotions that are objectively present with each person that leaves, since every departure is difficult and sad, especially for those who spent a long time in the company and created certain friendships.

After the testing of the strategic manager and the processing of the test itself, it should be considered at the level of the administrative or supervisory board in order to take corrective measures to eliminate the causes of the company's abandonment. In this way, tests, testing, analysis and corrective measures to eliminate the causes of abandonment of the firm become actually a learning tool, which will increasingly be necessary for the future participation of the organization. [6]

4. Summary. Based on the above, it can be noted that the outgoing tests performed by people leaving the company are useful and can be a significant learning tool because it provides a good basis for the elite management to get information about the reasons for leaving the company in order to eliminate the contributing factors.

Countries in transition, among them Serbia too, do not have the culture and practice of organizing outgoing tests because it is considered e a bad idea to talk with those who leave; it is considered they belong to past and that it is not good to waste time and energy on them. In non-market countries, there is a saying, "Long absent, soon forgotten". It is clear that such an approach is wrong and harmful and that it causes great damage primarily to the organization, since the relationship between management or administrative board for people

that leave the company are viewed by other employees and reason that they will also experience the fate of their predecessors.

That is why researching the reasons for leaving employees and managers from companies is important through outgoing tests, interviews, written reports, etc. These instruments are useful because they are best to learn from them, since they point to organizational errors and failures that need to be eliminated, in order to reduce the fluctuation of managers and employees and keep them as long as possible in the company.

References

1. *Eben Harrell*. Succession Planning — What the Research Says. Harvard Business Review, (December 2016).
2. *Radosavljevic Zivota*. Tajne uspeha velikih imena svetskog biznisa, Pronalazaštvo, Beograd, (1998). p. 72.
3. *Buckingham Marcus & Coffman Curt*. What the Worlds Greatest Managers Do Differently, Simon and Schuster, (1999), p.30.
4. *Radosavljevic Milan*. Upravljanje promenama i promene u upravljanju, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, (2016), p53.
5. *Templar Richard*. “The Rules of Management”, Person Education, (2011). p. 22.
6. *Radosavljevic Dragana, Andjelkovic Aleksandar, & Radosavljevic Milan*. Izlazni testovi i intervjui odlazecih radnika kao instrument organizacionog ucenja sa osvrtom naSrbiju, Fakultet za poslovne studije i pravo, Beograd, (2017).

Maia Seturi, PhD, Asistent Professor,
Faculty of Economics and Business,
Department of Marketing,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University,
maia.seturi@tsu.ge

SOME ASPECTS AND PERSPECTIVES OF USING MARKETING IN TOURIZM

Abstract: *Tourism is complicated and complex system, because its effective functionality is connected to activities of enterprises of different sectors. The Implementation of marketing concepts and principles in tourism is characterized by peculiarities, which is related to the specifics of this field. Mar-*

keting identifies the needs of consumers correctly. Attracting tourists, growth of market share and profit can't be achieved without the effective use of marketing tools by enterprises.

Keywords: *Marketing, Travel, Tourism, Service, Customer, Customer satisfaction.*

Introduction

Development of tourism in Georgia contributes to the growth of the country's economy and reduces the level of unemployment [1, 17]. Tourism is not a new event for Georgia. Georgia as a tourist destination, was very popular In the past, In the existence of the Soviet Union. At that time the demand was especially high on medicinal tourism and sea resorts. But at that time marketing and other scientific directions or their usage in practice was not widely recognized [2, 424]. Marketing use in practice helps companies to draw consumers' attention to their products and establish at the market.

Literature Review

An acceptable definition of tourism necessarily covers all relevant aspects of travel. In normal usage tourism and travel are terms that relate to exactly the same market and they are used interchangeably. Where, for the sake of convenience, tourism is used alone, it also means travel and tourism [3, 8].

21st Century marketing has become more and more important in the financial success of the companies. Cities, countries, regions are competing with each other to attract tourists [4, 7]. The marketers should determine which functions are required in the process of creating new services, what price to define, determine the required amount in advertising, in sales, in internet activities [4, 4].

Marketing is a manageable social process, through which individuals and their groups are getting what they need and buy what they want to get. [5, 5]. Human need is to understand that something is not enough for him. Human needs are very diverse and difficult.

The main form of marketing proposal on tourism market is tourism product, which is represented by various tourist services complexes, it aims to meet the wishes of tourists. According to the UN definition, specific destinations are the focus for a range of visitor activities, and a range of facilities required to support those activities. Such activities and facilities have a combination of economic, social and environmental impacts that are the basis for tourism policy and visitor management programs as well as marketing [3, 9].

International and local tourism markets research is the integral part of tourism's marketing. This gives the basis for planning and implementation of efficient marketing activities. Marketing promotes delivery of quality tourism products on the market, ensures demand stimulation. Travel and tourism in marketing should focus on building relationships with buyers, which implies the whole process of offering the best value for the tourists and its satisfaction. For defining and better understanding customer's needs, it is important to overview of conceptual meaning of two dimensions: service quality and customer satisfaction [6, 431].

It is important to create an attractive image for a tourist destination. The main components of the image of tourism region are: the image of touristic product; the image of visual characteristics of the region; the image of touristic business activities; the image of primary factors of infrastructure (displacement, accommodation, catering, security); the image of secondary factors of infrastructure (communication, entertainment, infrastructure adjacent to roads) [7].

Methodology

In our study we used marketing research methods. In the work there are used the concepts of marketing theories, data analysis statistical methods, information existing on web-pages of certain Georgian organizations. In the research process we used secondary data. Secondary data are data that were collected for another purpose and already exist somewhere.

Analysis and Findings

In recent years, the economic importance of tourism in Georgia is increasing. From 2009 to 2015, the growth rate of visitors in Georgia was one of the highest in the world: The total number of international travelers increased by 293% [8, 5]. In August of 2017 in Georgia 1,080,449 international travelers arrived. The growth rate is + 27.4% compared with the same period of the last year [9].

Marketing has great importance in enhancing the efficiency of the activities of different enterprises (organizations) within the tourism industry system. It should be noted that various enterprises and organizations of various fields function in the tourism system.

Georgia's tourism regulatory bodies play a major role in promoting Georgia as a tourist destination. They define the development of tourism market, promote tourism infrastructure, create attractive image of the country. Planning and implementation of their activities is based on marketing concepts. Marketing use is also important for tourism enterprises, companies offering various tourist products (services), for public tourism organizations.

Marketing should pay great attention to the study of the behavior of tourists, which gives us the opportunity to meet the needs and wishes of tourists, tourism products, determine the trends to improve their characteristics, identify sources of information used by tourists, help people make decisions about buying tourist products.

Conclusions:

➤ Various enterprises and organizations within the tourism industry system differ from their marketing goals and content. Therefore, the use of marketing techniques and methods is characterized by its specificity in the organizations engaged in the tourism industry. However, for each tourism service provider organization is very important to know the essence of marketing, the principles of marketing and consider its.

➤ Today, hospitality and travel arrangements are closely linked to each other. They need marketers, who are well aware of the global aspects of tourism and have the ability to react to customer needs and their change.

➤ The tourist should have access to information about tourist destination, travel route, object, services that he (or she) should receive during travel, which has a big impact on his decisions.

➤ Services in tourism includes many components. Some of them are basic, while others seem to have less importance. But the satisfaction of the tourists is determined by the combination of all the elements and all aspects. That is why it is important to work efficiently at all levels of marketing, such as tourism enterprises, tourism service suppliers, public tourism organizations, tourism organizations of regions.

References

1. Government of Georgia, main data and directions of the country for 2014-2017 (final version) Tbilisi 2014, file:///C:/Users/User/Downloads/BDD%202014-2017.pdf
2. *Seturi M.* (2017), Brand awareness and success in the market, Journal of International Scientific Publications, Economy & Business, Volume 11, 2017, www.scientific-publications.net
3. Victor T.C. Middleton, Alan Fyall, Mike Morgan, Marketing in Travel and Tourism, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, Fourth Edition, 2009.
4. *F. Kotler, K. Keller.* Marketing Management, 14th edition. Translation in Georgian, Scientific Editor N. Todua, TSU publishing house, 2015
5. *Kotler P., Armstrong, G.,* Principles of Marketing (14thed.), Translate in Georgian, 2015, Tbilisi, Sulakauri Publishing

6. *Todua N., Jashi Ch.* Main Aspects of Service Quality in the Hotel Industry of Georgia. Proceedings of 4th International Conference on Contemporary Marketing Issues, 22-24 June 2016, Heraklion, Greece

7. Babulia (Dodo) Mgebrishvili, Place Marketing and Image Formation of Tourism Region, June 2013, Conference: INNOVATION IN TOURISM : ECONOMICS AND BUSINESS , IV International Scientific-Practical Conference, At: BATUMI-TRABZON

8. Georgian Tourism Strategy 2025. Georgian National Tourism Administration, Ministry of Economy and Sustainable Development of Georgia, <http://gnta.ge/wp-content/uploads/2015/01/pdf>

9. Georgian National Tourism Administration, Statistics of Tourism of August 2017, 04/09/2017, <http://gnta.ge/>

Соболева Т.О., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
tsobolieva@gmail.com

ДИНАМІКА АКТИВНОСТІ В СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ

***Анотація.** В статті відзначено зростаючий тренд активності в сфері інтелектуальної власності в світових показниках поданих заявок на реєстрацію патентів, торгових марок та промислових зразків. Визначено найактивніші країни та компанії за поданими заявками, місце України за сумарним рейтингом з урахуванням зазначених показників.*

***Ключові слова:** інтелектуальна власність, патент, торгова марка, промисловий дизайн.*

Актуальність. Вплив інтелектуальної власності на розвиток бізнесу й економіки посилюється з кожним роком в наслідок активізації інноваційної діяльності, глобалізації її сфер реалізації, розвитку інформаційно-комунікаційних технологій та активного світового поширення мережі Інтернет. Результати досліджень демонструють синхронізацію змін темпів зростання ВВП до темпів зростання кількості заявок на патенти і товарні знаки [1].

В активах компаній зараз широко представлені технології (патенти на них), промислові зразки і бренди, які все більше визна-

чають їх цінність. Створюючи корисні моделі, товарні знаки, комерційну таємницю та авторські права, компанії перетворюють свої ідеї в інтелектуальну власність. Активне впровадження інновацій на тлі розвитку високотехнологічних галузей збільшують питому вагу інтелектуальної власності у вартості компаній, приводячи до переваги в десятки і сотні разів в останній нематеріальних активів. Тому компанії ретельно реєструють свої ідеї та технології для захисту своєї власності. Наприклад, доходи компанії Texas Instruments (США) від продажу ліцензій сягали близько 1 млрд дол. щорічно, з часом перевищивши доходи від цього джерела над чистим прибутком від продажу своєї продукції [2].

З прискоренням процесів глобалізації питання забезпечення захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності набувають міжнародного характеру, ускладнюючись під впливом цифрових технологій, так і особливостей національних економік при входженні в них іноземних компаній зі своєю продукцією. Збільшення доступності до мережі Інтернет значно збільшило можливості копіювання і оборотності контрафактної продукції. За оцінками експертів, якщо обороти міжнародної і внутрішньої торгівлі контрафактними і піратськими товарами в 2013 р становили 710 — 917 млрд дол., тоді до 2022 року її обороти можуть досягти 991 млрд дол. [3].

Постановка задачі (мета). У зв'язку з цим необхідність і можливість захисту об'єктів інтелектуальної власності при веденні бізнесу набуває ключового значення з точки зору забезпечення конкурентоспроможності розроблюваних і впроваджуваних інновацій при дотриманні економічних стимулів до творчості для авторів і розробників таких інтелектуальних об'єктів. Тому, зареєстрована, а значить в більшості випадків захищена, інтелектуальна власність стає не тільки бар'єром для входження в галузь конкурентів, а й джерелом додаткового доходу для компанії в разі її продажу шляхом переуступки прав або ліцензування.

Результати. Динаміка активності в сфері інтелектуальної власності демонструє помітний зростаючий тренд, оскільки з кожним роком збільшуються переважно всі показники. Одним з основних показників такої активності є кількість заявок, поданих на реєстрацію і отримання охорони об'єктів інтелектуальної власності, зокрема заявок на отримання патентів на винаходи, корисні моделі й промисловий дизайн. Зокрема, при все ж таки значних коливаннях темпів зростання кількості поданих патентних заявок, тенденція у часі демонструє суттєве збільшення активності в цій сфері (рис. 1). Так, в 2015 році у всьому світі кількість

поданих патентних заявок збільшилася на 7,8% щодо попереднього року, досягнувши кількості в 2,9 млн [4]. Основний внесок (84% від загального зростання) в збільшення даного показника забезпечив Китай. Вперше більше 3 мільйонів патентних заяв за рік було подано в 2016 році, що на 8,3% більше, ніж у 2015 р. Знову більшість заявок було подано в Китаї, питома вага яких склала 98 %.

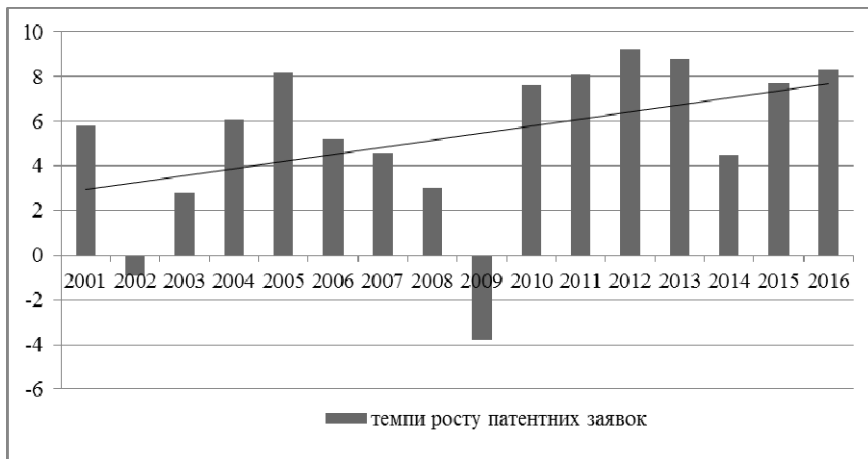


Рис. 1. Тренд темпів зростання подачі патентних заявок у світі

Джерело: складено за [4]

Аналізуючи рейтинг за 2016 рік країн, найбільш активних за кількістю поданих заявок на реєстрацію патентів, промислових зразків та торгових марок, можна зробити такі висновки. По-перше, безперечне лідерство (перше місце за кількістю заявок на реєстрацію всіх зазначених вище об'єктів інтелектуальної власності) демонструє Китай, на другому місці за реєстрацією патентів та торгових марок посідає США (за промисловими зразками – четверта позиція). Наступними в рейтингу ідуть такі країни, як Німеччина, Японія, Республіка Корея, Франція та Великобританія. Завершують топ-10 Італія, Швейцарія та Індія. Україна посідає 22 місце в сумарному рейтингу з наступним розподілом сходинок по різних об'єктах інтелектуальної власності: 33 – за кількістю поданих заявок на реєстрацію патентів, 23 – торгових марок, 15 – промислових зразків.

Більшість поданих у 2015 році патентних заявок стосувалися комп'ютерних технологій, електрообладнання, цифрового зв'язку й медицини. Питома вага цих технологій в 2014 році склала майже 30 % серед заявок, поданих за всіма технологічними групами. Серед компаній, що є найактивнішими заявниками на отримання патентів за період 2011–2014 рр., були CANON INC, SAMSUNG ELECTRONICS CO., LTD, PANASONIC CORPORATION, TOSHIBA KK, TOYOTA JIDOSHA KABUSHIKI KAISHA MITSUBISHI ELECTRIC CORP, HUAWEI TECHNOLOGIES CO., LG ELECTRONICS INC.

Кількість заявок на корисні моделі, подані заявниками в Китаї, склало майже 94% від усіх заявок, поданих в світі. Серед решти 6% значною кількістю заявок відрізнялися Німеччина, Російська Федерація, Республіка Корея й Україна.

Найбільше зростання за останні 15 років, яке в 2015р. склало 15,3%, продемонстрували заявки, подані на товарні знаки. Таких заявок було подано в два рази більше, ніж в 2000 р. Збільшення глобальної активності в подачі заявок на товарні знаки на 60% відбулося завдяки Китаю, на 10% — Японії і на 5% — Індії. За оцінками [4] в усьому світі в 2016 році було подано близько 7 мільйонів заявок на реєстрацію на торговельну марку, що на 16,4% більше, ніж у 2015 році. Це означає зростання зазначеного показника сьомий рік поспіль.

На промислові зразки в 2015 р було подано майже 873 тис. заявок, що демонструє зростання на 2,3% в порівнянні з попереднім роком, перекиваючи різке падіння на 10% в 2014 р. у зв'язку із скороченням заявок в Китаї. В 2016 році було подано 963 тис. заявок на реєстрацію промислових зразків у всьому світі, що становить річне зростання на рівні 10,4%.

Висновки. Світовий рух товарів і послуг, фінансових і інтелектуальних ресурсів збільшується швидкими темпами і вже досягло величезних масштабів. Глобальні потоки створюють нову архітектуру зв'язків між економіками і окремими компаніями. Серед сучасних світових економічних тенденцій можна виділити такі, як глобалізація попиту на високотехнологічну продукцію; інтернаціоналізація інноваційної, в тому числі дослідницької, діяльності; інтелектуалізація світового виробництва; інвестиційний глобалізм, пов'язаний з можливістю переливання фінансових ресурсів в різні ринки; збільшення витрат на наукові дослідження й розробки.

Таким чином, можна зробити висновок, що процеси глобалізації та динаміка показників в сфері інтелектуальної власності

демонструють однаковий вектор розвитку, спрямований на їх інтелектуалізацію й інтернаціоналізацію, що, на наш погляд, підтверджує взаємний вплив зазначених імперативів світової економіки.

Список використаних джерел

1. *Masahiro Hashimoto*. Global IP Protection Systems for Promotion of Innovation and Business Competitiveness: Japan's Experience. — Електронний ресурс. — Режим доступу: — http://www.wipo.int/edocs/mdocs/aspac/en/wipo_ip_tyo_10/wipo_ip_tyo_10_ref_01_hashimoto.pdf
2. *Lerner Josh*. Monetizing IP: The Executive's Challenge. — Harvard Business School. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <http://hbswk.hbs.edu/item/monetizing-ip-the-executives-challenge>
3. *The Economic Impacts of Counterfeiting and Piracy* – Report prepared for BASCAP and INTA, 2016. — Електронний ресурс. — Режим доступу: <https://iccwbo.org/publication/economic-impacts-counterfeiting-piracy-report-prepared-bascap-inta/>
4. *World Intellectual Property Indicators, 2017*. — WIPO. — Електронний ресурс — Режим доступу: http://www.wipo.int/pressroom/ru/articles/2017/article_0002.html

Sobolievа T.O., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
tsobolievа@gmail.com

DYNAMICS OF ACTIVITY IN THE FIELD OF INTELLECTUAL PROPERTY

Summary. *The article indicates the growing trend of activity in the field of intellectual property in the world indexes of applications for registration of patents, trademarks and industrial designs. The most active countries and companies according to the submitted applications are determined, also the place of Ukraine according to the total rating taking into account the indicated indicators.*

Key words: *intellectual property, patent, trademark, industrial design.*

Федулова І.В., д.е.н., доц.,
професор кафедри менеджменту,
Київський національний торговельно-економічний університет
felina9@ukr.net

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

***Анотація.** При ідентифікації, оцінці і оброблянні ризиків часто використовується суб'єктивний підхід, тобто процес управління ризиком залежить від особистісного сприйняття і відношення до ризику менеджерів підприємства. В таких умовах важливим є виявлення поведінкових і психологічних аспектів, що заважають виявляти, оцінювати і управляти ризиками.*

***Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент; ідентифікація ризику; процес ризик-менеджменту; прийняття рішень.*

Актуальність. Ризик не потрібно розглядати як негативну рису діяльності підприємства. Сутність ризик-менеджменту полягає не в запобіганні ризику, оскільки тоді зникає й винагорода, а в управлінні ним. Головною задачею ризик-менеджменту є визначення, коли можна ризикувати, а коли не потрібно. Мета ризик-менеджменту підприємства полягає в створенні, захисту і зростанні багатства за допомогою факторів невизначеності, які можуть як негативно, так і позитивно вплинути на досягнення організації своїх цілей. Ризик включає в себе невизначеність майбутніх винагород (як їх зростання так і їх падіння). Нові можливості в бізнесі нерозривно пов'язані з плануванням майбутніх дій. Сучасні компанії повинні дивитись вперед, розуміючи, що вони просто не можуть вести свої справи як раніше. Але при визначенні ризику виникає ряд проблем, які пов'язані з тим, що при цьому часто використовується суб'єктивний підхід, тобто ідентифікація ризику залежить від особистісного сприйняття і відношення до ризику менеджерів підприємства. В зв'язку з цим можна вважати, що дана тема є актуальною і важливою.

Постановка задачі (мета). Дослідження психологічних аспектів ризик-менеджменту в процесі прийняття управлінських рішень і визначення когнітивних ілюзій при врахуванні ризику в діяльності підприємства.

Результати. У 1970-роки вважалося, по-перше, що люди в цілому раціональні і мислять логічне. По-друге, що більшість відхилень від раціональності пояснюється емоціями. З тієї пори психологи і економісти розвивали іншу точку зору, яка базувалась на аналізі

того, як ми думаємо. Дослідження Д. Канемана показали, що постійні помилки мислення людей обумовлені скоріше самим механізмом мислення, ніж впливом емоцій [1]. В загальному дослідники згодні з тезою про те, наш розум схильний до систематичних помилок і ці помилки обумовлені самим механізмом роботи нашого мозку, над яким людина в основному не владна. Головна ідея Д. Канемана полягала в тому, щоб продемонструвати роботу розуму з урахуванням останніх відкриттів в когнітивній та соціальній психології.

З помилковими економічними рішеннями пов'язана інша ідея Д. Канемана — про поділ людського мислення на дві системи, швидку і повільну [1].

Систему 1 зазвичай називають інтуїцією. Вона працює автоматично, миттєво виносячи рішення на підставі суб'єктивного досвіду і загальних стереотипів.

Система 2 — свідоме мислення, яке неквапливо і уважно аналізує можливі варіанти.

Поки ми не спимо, працюють обидві системи: перша — автоматично, а друга — знаходиться в комфортному режимі мінімальних зусиль. Коли все відбувається гладко, Система 2 приймає пропозиції Системи 1 зовсім або майже без змін. Як правило, ми віримо своїм враженням і діємо згідно зі своїми бажаннями, і зазвичай це цілком прийнятне.

Система 2 приходить в дію, коли виявляється подія, що порушує модель навколишнього світу в поданні Системи 1. Більшу частину часу Система 1 відмінно виконує свої функції, однак їй властиві свої спотворення і систематичні помилки, особливо погано вона розбирається в логіці і статистиці.

У нормальному стані наш розум відчуває інтуїтивно і має думку майже про все, що нам зустрічається. Інтуїція підходить для вирішення повсякденних завдань, але коли ставки високі і від нашого рішення залежить наш добробут, то варто її пригальмувати і зусиллям волі включити Систему 2 [1].

Основну частину помилок люди здійснюють за вибраними шаблонами – це систематичні помилки (bias) передбачувано виникають в одних і тих обставинах.

Психологи Даніель Канеман і Амос Тверські, що не дожив до премії шість років, вважаються батьками поведінкової економіки. Ці вчені доводили існування систематичних помилок в оцінці ризику і ймовірності доходів і втрат. Вони описали «когнітивні ілюзії», що спотворюють здатність до раціональної оцінки [2].

Теорія перспектив пояснює, чому в умовах невизначеності люди прагнуть до збереження фінансового рівня, а не до його

збільшення. Людська психіка сприймає не стільки абсолютне значення свого багатства, скільки його зміну, причому радість від виграшу завжди менше, ніж гіркота від поразки.

Д. Канеман і А. Тверські за допомогою своєї концепції поставили ряд питань, відповіді на які полягають в сфері психології прийняття управлінських рішень.

Чому керівники часто не бачать ризики?

Чому керівники недооцінюють ризики, навіть коли змогли їх побачити?

Чому керівники не здатні управляти ризиками?

Для розуміння цих питань вченими були визначені когнітивні ілюзії (метальні пастки) – це люди і їх поведінка, яка заважає їм виявляти, оцінювати і управляти ризиками без спеціальної підготовки. Як наслідок виникає погана репутація ризик-менеджменту, слабкі ризик-менеджери, ситуації, в яких політика переважає над економікою. Розглянемо ці когнітивні ілюзії з точки зору прийняття рішень в ризик-менеджменті.

Надмірний оптимізм – це властивість, яка притаманна кожному. Ця когнітивна ілюзія не має нічого спільного з оптимізмом або песимізмом, тому що навіть самий відчайдушний песиміст все одно буде недооцінювати невизначеність і ризик в процесі господарської діяльності. Так налаштований наш мозок.

Досвід, освіта і звички керівника (професійна деформація) переміщують чисельні ризики в так звану «сіру зону», що означає, що чисельні ризики не можуть і не будуть виявлені, це так звані ризики невидимки.

Існує небезпечна тенденція переконувати себе і інших в тому, що вже прийняте рішення було правильне, не дивлячись на нові вихідні або проміжні результати. Керівники пропускають нові факти через призму того, що знають і у що вірять – це заважає їм тверезо бачити нові ризики.

Керівники постійно недооцінюють ризики, які обіцяють високу винагороду. Якщо мова йде про суттєву вигоду, наш мозок стає сліпим до реальних фактів і не дозволяє нам тверезо оцінювати істотність тих чи інших ризиків.

Оцінка ризику залежить від початкового формулювання ризику і того вигляду, в якому представлена інформація. Дуже важливо правильно формулювати ризики.

Керівники часто приймають свої рішення виходячи з невеликих, статистично незначимих вибірок. Це небезпечна пастка, яка заставляє керівників робити висновки, виходячи із неповної, спотвореної інформації. Тут важливо зберігати баланс, так як в

реальному житті не завжди можливо отримати вичерпні дані для прийняття рішень. Але все ж потрібно пам'ятати, що вибірка менше за 30 не є статистично значущою.

Ілюзія контролю над ситуацією заважає керівникам об'єктивно оцінювати ризики. Вважається, що якщо ризик очевидний, то їм хтось десь вже управляє. А якщо ризик управляється, то його можна не брати до уваги.

Часто приймаються рішення, які знижують поточні ризики, але посилюють майбутні ризики.

Керівники вважають, що негативні дії гірші/аморальніші, ніж негативні бездіяльності. В цьому разі виникає ситуація уникнення відповідальності за прийняте рішення будь-якою ціною. Краще нічого не робити ніж допуститись помилки вважають помилково менеджери, особливо в умовах, коли необхідне рішення неочевидне.

Керівники надають високої значимості заходам, які призводять до повної ліквідації ризику, і ігнорують всі інші. Не всі ризики можливо повністю ліквідувати, але це не значить, що ними не потрібно управляти. Дві третини ризику, краще, ніж цілий ризик, але багато керівників вважають інакше.

Цікавим є підхід окремих дослідників, які вважають, що довіра асиметрична. Основні положення цього твердження полягають у наступному [3]:

- Набагато легше зруйнувати довіру ніж побудувати її.
- Негативні події переважають позитивні.
- Негативні події більш чітко визначені (нещасні випадки, брехня), ніж позитивні.
- Позитивні події часто нечіткі.
- Джерела поганих новин здаються надійнішими, ніж джерела хороших новин.
- Легше продемонструвати ризик, ніж його відсутність.

Таким чином можна говорити про те, що ризик-менеджмент враховує людські і культурні фактори. На рис. 1 показано який внесок здійснюють зусилля ризик-менеджерів по окремих етапах системи управління ризиками. Як можна побачити найбільш трудомісткою складовою є етап, який стосується оброблення ризиків і складання звітності, а це стосується саме процесу прийняття рішень. Оброблення ризиків – це процес свідомого змінювання ризиків. Будь-яка система заходів з оброблення ризиками повинна бути спрямована на досягнення наступного мінімуму: надійність і ефективність роботи організації; ефективність внутрішнього контролю; відповідність законам і нормативам [4].

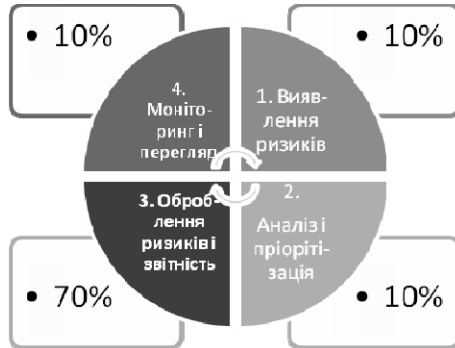


Рис. 1. Зусилля ризик-менеджерів в процесі управління ризиком

Тема культури управління ризиками на сьогоднішній день є, мабуть, найважливішою в ризик-менеджменті [5]. Культура управління ризиками – створення в організації такого середовища, яке б сприяло виявленню, оцінці і зниженню ризиків, а також відкритій комунікації про ризики. Управління ризиками – це 10% — процес і 90% — культура. Всі підходи ризик-менеджменту ефективні настільки, наскільки розвинена культура управління ризиками в організації і наскільки значима роль, яку ризик-менеджери, відіграють в розвитку цієї культури.

Висновки. Виробнича діяльність підприємств супроводжується наявністю широкого спектру ризиків, реалізація яких не повинна впливати на стійку роботу компаній. Сьогодні ризик-менеджмент розглядається як самостійний напрям діяльності будь-якої компанії і все більше підприємств різних секторів економіки інтегрують його в свою діяльність.

Узагальнюючи досвід сучасних компаній, які використовують ризик-менеджмент в своїй діяльності, можна виділити наступні сучасні виклики ризик-менеджменту.

1. Перехід від ризик-менеджменту, як від самостійної системи, до кількісних інструментів оцінки ризиків, які вбудовані в ключові процеси організації.

2. Управління ризиками в більшості залежить від розвитку культури управління ризиками. Менеджери вважають, що якщо вони будуть говорити про ризик, який існує, то їм буде поставлено в провину, що вони допустили цей ризик. Але керівникам потрібно усвідомлювати, що робота з виявлення ризиків спрямована на запобігання покарання у випадку реалізації цього ризику без житих заходів з управління ним.

3. Роль ризик-менеджера в компаніях повинна змінитись. Система управління ризиком повинна бути побудована таким чином, щоб відповідальність за ідентифікацію ризиків окремих сфер діяльності, за розробку коригувальних заходів по виявленім недолікам і контролювання дотримання їх, була покладена на всю управлінську команду в межах відповідальності за зазначені сфери діяльності.

4. Для виконання своєї ролі команда ризик-менеджерів повинна володіти чотирма ключовими компетенціями: стандарти, кількісна оцінка ризиків, психологія ризику, специфіка бізнесу. Такий рівень обізнаності необхідний і достатній для побудови дієвої системи ризик-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Канеман Д. Мислення швидке і повільне. – К.: Наш формат, 2017. – 480 с.
2. Канеман Д. Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения / Д. Канеман, П. Словик, А. Тверски. – Харьков: Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр», 2005. – 632 с.
3. Marsden E. Risk perception. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <eric.marsden@risk-engineering.org>
4. Стандарт ризик-менеджменту Федерації європейських асоціацій з ризик-менеджменту (RiskManagementStandard, FERMA – р.6) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=195>.
5. Сидоренко О. Как воспитать культуру управления рисками? // Эффективное антикризисное управление. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.info.e-c-m.ru/magazine/78/eau_78_222.htm

Fedulova I.V., PhD.,
Professor of Management Department,
Kyiv national university of trade and economics
felina9@ukr.net

PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF RISK-MANAGEMENT

Summary. *When identifying, assessing and treating risks, a subjective approach is often used, that is, the risk management process depends on personal perception and attitude towards the risk of enterprise managers. In such circumstances, it is important to identify behavioural and psychological aspects that hinder the detection, evaluation and management of risks.*

Key words: *risk, risk-management; identification of risk; process of risk management; decision-making.*

Ховрак І. В., к.е.н., доц.,
доцент кафедри обліку і фінансів,
Кременчуцький національний університет імені Михайла
Остроградського
inna.khovrak@ukr.net

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ УНІВЕРСИТЕТУ В КОНТЕКСТІ ЕТИЧНОГО ЛІДЕРСТВА

***Анотація.** Світові університети-лідери сприймаються не лише як науково-освітні інституції, а також як етичні осередки, здатні виховати відповідальних громадян. Метою дослідження є обґрунтування важливості концепції соціальної відповідальності університетів задля забезпечення етичного лідерства у галузі освіти.*

***Ключові слова:** соціальна відповідальність університету, етичне лідерство, довіра, сталий розвиток.*

Актуальність. Глобалізація світового освітнього простору потребує зміни стратегічних пріоритетів вищих навчальних закладів та усвідомлення їх соціальної відповідальності. Університети-лідери зосереджують увагу на прозорості діяльності, якості викладання, навчання та проведення наукових досліджень, академічній доброчесності та етиці. Все це викликано підвищенням вимог до освітніх послуг та загостренням конкурентної боротьби на ринку. Тому традиційні підходи до розвитку університетів не є ефективними в сучасних умовах та потребують значного корегування.

Постановка задачі. Метою дослідження є обґрунтування важливості та особливостей реалізації концепції соціальної відповідальності університетів задля забезпечення етичного лідерства у галузі освіти.

Результати. Проведений аналіз наукових публікацій з тематики дослідження дозволяє стверджувати, що встановлення теоретичних засад соціальної відповідальності університетів є актуальною проблемою у світі протягом останніх десятиліть. На думку британських вчених [1, с. 1194], суспільна довіра до університетів формується завдяки їх високому рівні відповідальності та етики. Відповідно до принципів Організації Об'єднаних Націй з питань відповідальної бізнес освіти [2], в навчальних програмах в галузі бізнесу необхідно враховувати міжнародні цінності, пов'язані з правами людини, екологічною відповідальністю, трудовими правами та антикорупцією. При цьому, становлення соціально від-

повідальних спеціалістів розглядається як процес, ефективність якого залежить і від викладачів, і від студентів [3].

Варто додати, що якісне навчання є однією з 17 цілей сталого розвитку (ціль SDG4), прийнятих ООН: до 2030 року планується забезпечити рівний доступ усіх жінок і чоловіків до доступної та якісної технічної, професійної та вищої освіти [4]. Університетська освіта також є важливою частиною інших цілей, пов'язаних з подоланням бідності (SDG1); забезпеченням здоров'я та добробуту (SDG3); гендерною рівністю (SDG5); гідною працею та економічним зростанням (SDG8); відповідальним споживанням та виробництвом (SDG12); зміною клімату (SDG13); забезпеченням миру, справедливості та сильних інститутів (SDG16). Відповідно, світові університети-лідери сприймаються не лише як науково-освітні інституції, а також як етичні осередки, здатні виховати відповідальних громадян.

Вважаємо, що для України соціальна відповідальність університетів та освіти загалом є доволі новим питанням. Однак, в суспільстві формується розуміння, що «модернізація повинна починатись із засвоєння цінностей соціальної відповідальності, що формують загальноєвропейський соціальний капітал» [5, с. 492]. Університети розроблюють кодекси етики студентів на науковців, реалізують програми екологічного спрямування, підтримують волонтерські рухи.

Важливо усвідомлювати, що лідерство на сучасному інтернаціоналізованому освітньому ринку досягається за допомогою дотримання етичних засад у щоденній діяльності. Навчальні заклади покликані розвивати етичні цінності серед молодого покоління, сприяти формуванню етичного та демократичного суспільства [6, с. 2086]. При цьому лідерство університетів в освітньому просторі залежить від етичних цінностей лідерів, оскільки етичне та ефективне лідерство знаходиться в тісному зв'язку [7, с. 3949]. Етичне лідерство – це концепція лідерства, яка орієнтована на характер і інтегрована з етичними цінностями лідера [8, с. 1380] (табл. 1). Етичне лідерство, на думку американських вчених [10, с. 529-530], базується на трьох складових: справедливість (здатність до почуття справедливості, особисті права, свобода, рівність і відповідальність за спільне благо); турбота (позитивне ставлення, здатність відчувати глибоку повагу або любов до інших); критика (моральний аналіз соціальних та інституційних вимірів життя). В цілому, етичне лідерство дозволяє зменшити організаційний цинізм [11, с. 476] та підвищити рівень довіри [12, с. 231].

ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА РОЛЬ ЕТИЧНОГО ОСВІТНЬОГО ЛІДЕРСТВА

Ключові характеристики лідерства	Етична роль лідера
Підвищення обізнаності про значення цінностей та етики	Формування спільних цінностей та регулярне їх дотримання
Поділ відповідальності	Контроль всіх членів команди, з якими він поділяється відповідальність, щодо етичних дій
Приклад для наслідування	Лідер як чесна та надихаюча особистість
Дотримання цінностей	Дотримання етичних цінностей при прийнятті управлінських рішень
Навчання основам етики	Допомога іншим набуті необхідних навичок
Надання можливостей етичним особам	Надання пріоритету особам з високими етичними цінностями та вчинками

* розроблено автором на основі джерела [9, с. 165]

Отже, етичне лідерство університетів виникає внаслідок поширення принципів справедливості, демонстрації поваги до індивідуальних якостей, чесності, надійності, щирості, взаємності, прийняття демократичних рішень. Дотримання зазначених принципів можливе при застосуванні концепції соціальної відповідальності (рис. 1).



Рис. 1 Взаємозв'язок соціальної відповідальності університету та етичного лідерства*

* розроблено автором на основі джерела [13, с. 2795]

Висновки.

Фактично етичне лідерство стає проявом як соціальної відповідальності, так і соціальної свідомості установи [8, с. 1380]. При цьому увагу необхідно приділяти як персональному рівню соціальної відповідальності (соціальна відповідальність студентів, викладачів та адміністрації: дотримання цінностей та етичних норм, реалізація та підтримка соціально відповідальних ініціатив та проєктів), так і університетському рівню соціальної відповідальності (соціальна відповідальність перед зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами: безпека праці, розвиток людського потенціалу, сприяння соціальній безпеці, гарантування партнерських відносин тощо).

Також необхідно усвідомлювати, що соціальна відповідальність університету не є випадковою та хаотичною діяльністю. Вона потребує системного та комплексного підходу. Важливим аспектом є наявність стратегії соціальної відповідальності університету. Світова практика свідчить, що основою для розробки даної стратегії можуть бути стандарти та декларації соціальної відповідальності університетів, розроблені міжнародними організаціями чи окремими країнами. В цілому, дотримання концепції соціальної відповідальності на рівні університетів дозволить підвищити рівень суспільної свідомості та забезпечити сталий розвиток країни.

Список використаних джерел

1. *Bruce Macfarlane* The ethics of multiple authorship: power, performativity and the gift economy // *Studies in Higher Education*. – 2017. – Vol. 42, № 7. – p. 1194–1210.
2. *Principles for Responsible Management Education* [Electronic source]. – Access mode: <http://www.unprme.org>
3. *Hibbert, P. and Cunliffe, A.* Responsible Management: Engaging Moral Reflexive Practice through Threshold Concepts // *Journal of Business Ethics*. – 2015. – 127: 177–188.
4. *Higher education and the Sustainable Development Goals* [Electronic source]. – Access mode: <https://en.unesco.org/themes/higher-education/sdgs>
5. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. А. М. Колота. – К. : КНЕУ, 2015. – 519 с.
6. *Somprach Kanokorna, Ariratana Wallapha, Tang Keow Ngang.* Indicators of ethical leadership for school principals in Thailand // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 93. – p. 2085–2089.

7. *Ercan Yılmaz*. The analysis of organizational creativity in schools regarding principals' ethical leadership characteristics // *Procedia Social and Behavioral Sciences*. – 2010. – Vol. 2. – p. 3249–3953.

8. *Hasan Tutara, Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu*. Is ethical leadership and strategic leadership a dilemma? A descriptive survey // *Procedia Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 24. – p. 1378–1388.

9. *Boydak Özcan, M., Yavuz Özdemir, T., & Yirci, R.* Ethical Leadership Behaviours of School Administrators from Teachers' Point of View // *Foro de Educación*. – 2017. – Vol. 15 (23). – p. 161–184.

10. *William C. Frick*. Practicing a Professional Ethic: Leading for Students' Best Interests // *American Journal of Education*. – 2011. – Vol. 117, № 4. – p. 527–562.

11. *Yar Ali Mete*. Relationship Between Organizational Cynicism And Ethical Leadership Behaviour: A Study At Higher Education // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. – 2013. – Vol. 89. – p. 476–483.

12. *Raminta Pučetaitė*. Stimulating organizational innovativeness through ethical leadership practices: the mediating role of organizational trust // *Procedia — Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 156. – p. 231–235.

13. *Sonia Haq*. Ethics and leadership skills in the public service // *Procedia Social and Behavioral Sciences*. – 2011. – Vol. 15. – p. 2792–2796.

Khovrak I. V., PhD.,

Associate Professor of Accounting and Finance Department,
Kremenchuk Mykhailo Ostrohradskyi National University
inna.khovrak@ukr.net

THE UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE CONTEXT OF ETHICAL LEADERSHIP

Summary. *Leading world-class universities are perceived not only as research and educational institutions, but also as ethical centres that can educate responsible citizens. The purpose of the study is to substantiate the importance of the concept of university social responsibility in order to provide ethical leadership in the field of education.*

Key words: *university social responsibility, ethical leadership, trust, sustainable development.*

СЕКЦІЯ 4

SECTION 4

ТРЕНДИ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

BUSINESS ORGANIZATION DEVELOPMENT TRENDS IN A DIGITAL GLOBALIZATION AGE

Азьмук Н.А., к.е.н.,
Заступник директора,
Черкаський державний бізнес-коледж
azmukna@gmail.com

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ДОПОВНЕНОЇ РЕАЛЬНОСТІ НА ПРОЦЕС ПРАЦІ

Анотація. У статті досліджено яким чином впливають технології доповненої реальності на працю. Визначено основні переваги їх використання на підприємствах. Досліджено вплив використання доповненої реальності на всі елементи процесу праці.

Ключові слова: доповнена реальність (AR); процес праці; елементи процесу праці.

Актуальність. Цифрові технології розвиваються стрімкими темпами та змінюють робочі місця, процес праці, форми зайнятості. В багатьох сферах економічної діяльності використовують технології доповненої реальності. Названі технології допомагають індивіду в новий спосіб отримувати інформацію та її опрацьовувати. Технології доповненої реальності використовують у навчанні, виробництві, продажах та взаємодії з клієнтами.

Постановка задачі (мета). Використання технологій доповненої реальності у виробництві й сфері надання послуг спрямоване на розширення можливостей працівника щодо сприйняття й обробки зображень. Це зумовлює зменшення часу на виконання робочих завдань, а отже збільшує продуктивність праці.

Метою дослідження є вивчення змін, які відбуваються у процесі праці під впливом використання технологій доповненої реальності.

Результати. Технології доповненої реальності покращують взаємодію людини із машиною, полегшують сприйняття працівником інформації та збільшують швидкість її оброблення. Доповнена реальність уможливує взаємодію людини зі штучним інтелектом. Вже сьогодні існують пристрої, що поєднують використання доповненої реальності зі штучним інтелектом, де останній збирає й аналізує інформацію та передає людині. Прикладом цього можуть слугувати окуляри HoloLens, що розроблені компанією Microsoft.

Отже, що таке доповнена реальність? Під доповненою реальністю (Augmented Reality, AR) розуміють технології, що перетворюють масиви даних й аналітики у зображення або анімацію та накладають їх на фізичний мир. [1].

Першим дослідником доповненої реальності вважають Айвена Сазерлэнда (Ivan Edward Sutherland), який у 1967 р. разом зі своїм студентом Бобом Спрулаом (Bob Sproull) побудували перший віртуальний шолом – прототип системи AR. Ввів у обіг термін «доповнена реальність» інженер компанії Боїнг Том Коделом (Tom Caudell, 1990).

Місце доповненої реальності у віртуальному континуумі «Віртуальність-реальність» (Virtuality Continuum, VC) виокремили дослідники Пол Мілграм і Фуміо Кісін (Paul Milgram & Fumio Kishino, 1994). На їх думку віртуальна реальність займає положення між віртуальністю і реальністю ближче до останньої. [2]. Визначення доповненої реальності надав у 1997 р. Рональд Азума (Ronald Azuma). Він визначив її як систему, що поєднує віртуальну та реальну дійсність, які взаємодіють у реальному часі, працюють у 3D [3].

Доповнена реальність сьогодні використовується у машинобудуванні, військовій сфері, енергетиці, сфері охорони здоров'я, продажах і просуванні товарів, туризмі, у сфері розваг.

Згідно з прогнозами компанії IDC ринок продажів AR\VR засобів буде зростати з 11,4 млрд дол. США у 2017 р. до 215 млрд дол. США у 2021 року. У 2017 р. найбільше використання технологій припадає у виробничому секторі на роздрібний продаж / демонстрації (442 млн дол. США), монтаж та безпеку (362 млн дол. США), підготовку виробництва (309 млн дол. США). За прогнозами через п'ять років найбільшими сферами використання стануть промисловість (5,2 млрд дол. США), підтримка державної інфраструктури (3,6 млрд дол. США), роздрібна торгівля / демонстрація (3,2 млрд дол. США). Натомість у секторі споживання у 2021 р. використання технологій у 2021 р. буде становити тільки 9,5 млрд дол. США [4]. Отже, найбільшими секторами застосування доповненої реальності є промислове виробництво.

Водночас значний потенціал для використання доповненої реальності мають креативні галузі, де створюються культурні, мистецькі, інноваційні продукти та послуги. Саме ця сфера передбачає використання індивідами творчої уяви, а технології доповненої реальності пришвидшують процес прийняття рішень, а отже продукування нового.

Чи змінює доповнена реальність процес праці? Так, доповнена реальність впливає на працю та трансформує всі елементи її процесу. Спробуємо розібратися як саме. Процес праці складається з наступних елементів: предмет праці, засіб праці, технологія, організація та результат праці. Розглянемо вплив на кожен з наведених елементів.

Предмет праці – це те на що здійснює вплив працівник, змінюючи його під час праці. Доцільно виокремити декілька видів предмету праці: природна речовина, сировина, інформація. Звісно доповнена реальність не змінює природні речовини чи сировину. Впливу доповненої реальності піддається інформація, оскільки індивід отримує можливість отримувати її у трьохмірному вимірі на відміну від планшетного, комп'ютерного або книжного двомірного.

Засоби праці – це те за допомогою чого працівник впливає на предмет праці. Засобами праці для обробки інформації крім звичних ПК, планшетів стають окуляри, шоломи, рукавички та інші пристрої доповненої реальності. Ця теза є вірною і для обробки сировини і природних ресурсів, тут разом з традиційними виробничими засобами використовують пристрої доповненої реальності. Останні дозволяють пришвидшити процес обробки інформації та зменшити кількість помилок у прийнятті рішень.

Технологія – це те яким чином відбувається вплив засобів праці на предмет. В нашому випадку технологією виступає доповнена реальність. Названу технологію використовують такі компанії, як: Боїнг (Boeing), Фольксваген (Volkswagen), Дженерал електрик (General Electric), концерн Фіат Крайслер (Fiat Chrysler Automobiles), Ікея (Ikea) та інші. Це дозволяє підвищити продуктивність праці, скорити частку браку, збільшити обсяги продажів. Згідно з даними компанії Боїнг під час експерименту з використанням пристроїв доповненої реальності «Google Glass» і «Skylight» час монтажу скоротився на 25%, а кількість помилок – вдвічі [5].

Організація праці – це спосіб поєднання працівників з засобами виробництва, забезпечення взаємодії між працівниками та створення сприятливих умов для виконання робочих завдань. Доповнена реальність зменшує розрив між фізичним та цифровим середовищами. У процесі виробництва чи наданні послуг

доповнена реальність займає проміжне місце між працівником і засобом виробництва. Більш того працівник може вступати у взаємодію зі штучним інтелектом завдяки доповненій реальності.

Результатом праці може бути матеріальний або нематеріальний продукт. За умови використання AR результатом праці є більш якісний продукт або послуга.

Доповнена реальність зумовлює появу нових професій, наприклад, архітектор доповненої реальності, дизайнер емоцій, продюсер сенсу певного інформаційного середовища. Слід зазначити, що найбільшу користь доповнена реальність потенційно може надати зайнятим у креативних галузях. Оскільки такі технології допомагають продукувати ідеї, створювати нове через зниження когнітивного навантаження на людину. Зокрема AR розвантажує мозок людини від інтерпретації значної кількості даних, визначення пріоритетів, допомагає оптимізувати зусилля спрямовані на прийняття рішень, знижує кількість помилок.

Отже, основними перевагами використання доповненої реальності у процесі праці є: візуалізація інформації; економія часу, зростання продуктивності праці, зменшення кількості помилок, зниження когнітивного навантаження на людину.

Висновки. Технології доповненої реальності використовуються у різних видах економічної діяльності, найближчим часом обсяг їх використання збільшиться. Оскільки вони спрощують процес роботи з масивами даними, підвищують продуктивність праці, сприяють підвищенню рівня безпеки та зменшують кількість помилок. Доповнена реальність впливає на процес праці та змінює всі його елементи, а також робить можливим взаємодію працівника зі штучним інтелектом.

Список використаних джерел

1. *Портер М, Хенпелманн Д.* (2017) Руководство по дополненной реальности, <http://hbr-russia.ru/management/strategiya/a24111/>
2. *Milgram, P. & Kishino, F.* (1994) Taxonomy of Mixed Reality Visual Displays IEICE Transactions on Information and Systems, 77-(12), 1321–1329, 1994.
3. *Azuma R. T* (1997) Survey of Augmented Reality Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 6(4), 355-385.
4. Worldwide Spending on Augmented and Virtual Reality Expected to Double or More Every Year Through 2021 (2017) According to IDC, from <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS42959717>
5. *Sacco Al.* (2016) Google Glass takes flight at Boeing, from <http://www.controlengrussia.com/innovatsii/dopolnennaya-real-nost/ar/>

Azmuk N.A., PhD., Vice director,
Cherkasy State Business-College
azmukna@gmail.com

THE INFLUENCE OF AUGMENTED REALITY ON LABOR PROCESSES

Summary. *The author investigates the effect of complemented reality on labor. The main advantages and of using augmented reality are revealed. The author defined the effect of using additional reality on all elements of the labor process.*

Key words: *augmented reality (AR); labor process; digital employment*

Віннікова І.І., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Vinnikova.inna@gmail.com

Марчук С.В.,
асистент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Marchuk13@ukr.net

РОЗВИТОК БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Анотація. *Тези присвячені особливостям формування цифрових технологій, використання яких впливає на розвиток бізнес-організацій в Україні, підвищуючи їх конкурентоздатність та мобільність в епоху глобалізації.*

Ключові слова: *цифрова економіка, бізнес-організації, цифрові технології, глобальний цифровий простір.*

Актуальність. *Цифрові технології відкривають унікальні можливості для розвитку бізнес-організацій та підвищення якості життя громадян. Інтернет речей, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та інші технологічні тенденції — це нові перспективи для бізнес-організацій України. Швидкість впроваджен-*

ня інновацій та здатність надійно захищати свої активи визначають успіх бізнес-організацій.

Згідно з результатами дослідження Глобального центру цифровізації бізнесу (Global Center for Digital Business Transformation), протягом найближчих п'яти років внаслідок цифрової революції ті, хто впровадив передові технології від початку своєї діяльності, зможуть витіснити з ринку чотири з 10 діючих бізнес-організацій [1].

Розвиток цифрової економіки у США, Канаді, Японії, Німеччині є стратегічною метою на наступні десятиліття. Цифрові технології мають стати рушійною силою інновацій і для української економічної системи[2].

Постановка задачі (мета). Розглянути особливості формування цифрових технологій та їх вплив на розвиток бізнес-організацій в епоху глобалізації.

Результати. За останні 10 років «цифрові» технології змінилися більше ніж за попередні 50 років; їх використання створює нові можливості для наявних «аналогових» галузей економіки та створення нових; вони мають кардинальний вплив на появу нових бізнес-моделей та впливають на економіку локального та світового масштабу. Оскільки «цифрова» економіка, та насамперед Інтернет, є глобальними явищами, тобто не обмежені кордонами однієї країни, «цифрові» тренди також мають глобальний характер та вплив.

Діджиталізація та впровадження нових технологій стали невід'ємним трендом розвитку бізнес-організацій будь-якої сфери – фінансової, автомобільної, охорони здоров'я, роздрібною торгівлі тощо.

Протягом останніх десятиріч спостерігається справжня глобальна інформаційна революція та трансформація суспільства, коли змінюються не лише технічні характеристики товарів та послуг бізнес-організацій, а також моделі взаємодії, формуються нові цінності бізнес-організацій.

Головною цінністю бізнес-організацій замість природних ресурсів все далі стає інформація, яка має унікальні характеристики щодо власного збереження та примноження. Чим більше бізнес-організації в різних сферах працюють з інформацією, використовують її, тим скоріше інформація нагромаджується, й тим більшу цінність отримує економіка, яка під впливом та завдяки накопиченню цієї інформації все далі перетворюється з індустріальною на інформаційну, так звану «епоху цифрової глобалізації».

Епоха цифрової глобалізації почалася на підставі революції в інформатиці, телекомунікаціях і цифрових технологіях.

У широкомасштабному дослідженні, проведеному Глобальним інститутом Маккінсі (МГІ) у травні 2011 р. [3], зазначено, що Інтернет – найважливіший елемент економічного прогресу. Так, його внесок у ВВП розвинених країн за 15-річний період, з 1995 р. до 2009 р., сумарно склав 10%, при цьому за останні 5 років він зріс у два рази – до 21 %. Слід зазначити, що велика частина економічної цінності Інтернету створюється за межами технологічного сектора, зокрема, компанії традиційних галузей отримують до 75 % вигоди завдяки он-лайн простору. Інтернет також є катализатором для створення нових робочих місць.

Сучасні технологічні тенденції, такі як мобільні та соціальні рішення, «хмарні обчислення» (англ. Cloud Computing) та аналіз даних пропонують новий спектр можливостей для бізнесу в умовах цифрової економіки. Ці технології несуть в собі потенціал для створення нових бізнес-цінностей компаній. Цифрові перетворення виробництва трансформують цілі галузі.

Згідно з “Цифровою аджендою України — 2020” [4]- документом, який визначає ключові першочергові сфери, ініціативи та проекти «цифровізації» бізнес-організацій в Україні на найближчі 3 роки, яку в грудні 2016 року було представлено в Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України за підтримки світових лідерів «цифрового» ринку, таких як: Cisco, IBM, Intel, Oracle, Deloitte, SAP, Ericsson, Master Card, Vodafone, Kyivstar, Lifecell, International Data Corporation можна виділити ряд ключових «цифрових» трендів для бізнес-організацій України (рис.1).



Рис. 1. Ключові «цифрові» тренди для бізнес-організацій України

До цифрових трансформацій схильні більшість видів діяльності та бізнес-організацій. Трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність (наприклад Uber, Airbnb, Facebook, цифровий банкінг, появи кібер-виробництва, кібер-систем, blockchain, цифрові платформи, віртуальна та доповнена реальність та інше). Цифрові трансформації та можливості аутсорсингу розробки нових продуктів та бізнес-послуг, виробництва та швидкого прототипування дозволили бізнес-організаціям створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок.

Вміння працювати з даними та їх аналізувати – це можливість для бізнес-організацій першим отримувати цінні ринкові «інсайти», тобто бути більш конкурентоздатним.

З поширенням онлайн-банкінгу та можливостей здійснювати фінансові розрахунки через інтернет, платіжні термінали, банки тощо, однак електронні трансакції все ще вимагають великої кількості офісних клерків для верифікації платежів.

Віртуалізація дозволяє значно зменшити об'єм початкових капітальних витрат на розгортання необхідної цифрової інфраструктури, шляхом використання «хмарних» технологій та програмно-визначеної архітектури (з англ. Software -defined architecture). Технологія дозволяє бізнес-організаціям орендувати обчислювальні можливості та сервіси, виходячи з потреб конкретного бізнес-процесу. Бізнес-організація має можливість швидкого доступу до сервісу та оренди на необхідний час потрібних потужностей на захищених та технологічних площадках.

Все ключові цифрові тренди впевнено та швидко набирають обертів та демонструють свій потенціал. Бізнес-організації України, які ігнорують необхідність цифрової трансформації бізнесу в контексті глобальних змін, можуть опинитись поза конкуренцією вже у найближчому майбутньому, адже ринок належить новаторам.

Висновки. На сучасному етапі розвитку світової економіки вагоме значення має рівень розвитку цифрових технологій та інформатизації і бізнесу. Це є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку в країні, тому Україна вважає одним із ключових напрямків розвитку свого бізнес-середовища впровадження цифрових трендів в діяльність бізнес-організацій. Запровадження цифрових трендів дозволять стимулювати економіку та залучати інвестиції, закласти основу для трансформації бізнес-організацій різних секторів економіки в конкурентоспроможні та ефективні, зробить «цифрові» технології більш доступними, створить нові можливості для

реативних та «цифрових» індустрій та бізнесу, дозволить розширити нішеість товарів і послуг які пропонують бізне-організації та надасть можливості виходу на глобальні ринки.

Список використаних джерел

1. Боднар О. Цифровізація та конкурентоспроможність бізнесу — ключові драйвери розвитку української економіки. [Електронне джерело] // Режим доступу: <https://business.ua/litsa/item/2452-tsifrovizatsiya-ta-konkurentospromozhnist-biznesu-klyuchovi-drajveri-rozvitku-ukrajinskoji-ekonomiki>.
2. Апалькова В. В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України//Вісник Дніпропетровського університету. Серія «МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙ», 2015. Випуск 4. Т. 23, вип. 4. — С. 9-18. — Режим доступу:http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumi_2015_23_4_4.
3. McKinsey Global Institute. “Internet matters: The Nets sweeping impact on growth, jobs and prosperity”, report, May, 2011. [Electronic resource]. — Access mode: http://www.mckinsey.com/features/sizing_the_internet_economy-Title_from_the_screen.
4. “Цифрова адженда України — 2020”. Першочергові сфери, ініціативи, проекти «цифровізації» України до 2020 року // [Електронне джерело] // Режим доступу:<https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.

Vinnikova I.I., PhD.,

Associate Professor of Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
Vinnikova.inna@gmail.com

Marchuk S.V.,

Assistants of Management Department,
SHEE “Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman”
Marchyk13@ukr.net

DEVELOPMENT OF BUSINESS ORGANIZATIONS IN THE ERA OF GLOBALIZATION

Summary. Abstracts are devoted to the peculiarities of the formation of digital technologies, the use of which influences the development of business organizations in Ukraine, increasing their competitiveness and mobility in an era of globalization.

Key words: digital economy, business organization, digital technologies, global digital space.

Gerasyrchuk V.H., Doctor of Sciences, Professor,
Professor of the Department of International Economics,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute",
gerasyrchuk.vh@i.ua, gerasyrchuk@kpi.ua,
gerasyrchuk.vh@gmail.com

TRENDS OF THE DIGITAL ECONOMY: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES

***Summary.** The process of formation of the digital economy in the world and Ukraine is researched. The possibilities and risks of introducing digital technologies are considered. The necessity of strengthening motivation and responsibility in developing and implementing the concept of digital economy development is emphasized.*

***Key words:** digital economy, globalization, engineer, strategy, quality of life.*

Introduction. 1958 year. On the screens there was a film "The case was in Penkovo". One of the fragments is a remotely operated tractor. In the 60s this was perceived as a fantasy, although the filmmakers had predicted a "bright future" in 20 years. After 60 years, science fiction becomes reality. In the test fields in England, they sow, grow and harvest wheat without the direct participation of the machine operator. On the Ryazan expands the unmanned tractor "Agro-bot" with a trailing device is being tested, sowing the field with winter wheat. On the experimental field, instead of ten machine operators, two dispatchers are involved. The payback period is 3 years. Unmanned equipment in the agro-industrial complex is not only a promising direction for the development of science and technology, business, but also an important component of the country's food security. Information and communication technologies (ICT) are gaining momentum from the idea (novations) to innovations, that is, the practical embodiment of the most incredible ideas in many spheres of human existence. The economy of knowledge, the raw material economy, the economy of industry, etc. it is not replaced, according to many researchers, but continues (replenished) by the digital economy (DE). In our opinion, DE should find its own special place in the chain of components: pure morality — classical education — strong science — powerful industry — developed economy — quality of life — sustainable development.

Problem statement (goal). The purpose of the research is to summarize the world and domestic experience of applying digital technologies (CTs) in different spheres of life, identifying new opportunities for their use, as well as the risks accompanying this process, developing proposals for methodological and practical guidance on the formation and successful implementation of the strategy of digitization of the economy to improve the quality of life of citizens, as well as to increase the level of competitiveness of organizations, the state as a whole in a context of weakening globalization challenges and obvious manifestations of protectionist sentiment.

Results. Cluster approach to determining the level of development of the digital economy. In our research on the problems of the development of the world economy, on the problems of industrial development and a number of other problems, we proceed from the premise that each country and its leaders set two main goals: raising the level of citizens' welfare and protecting their interests. The DE should also "work" for these purposes. The cluster approach to determining the level of development of the digital economy quite objectively reflects the state of culture, education, science, industry and the quality of life in each country.

A group of scientists at the School of Law and Diplomacy Fletcher at Tufts University in cooperation with Mastercard Company presented the Digital Evolution Index. The analysis of the state and the pace of development of the digital economy in 60 countries were carried out based on the interaction of four main factors using 170 indicators.

The method of rating the digital competitiveness allowed evaluating the place of each of 60 countries on a number of criteria. First, the level of supply was assessed: the access infrastructure, the infrastructure for monetary operations and the execution infrastructure. Secondly, the demand for digital technologies was studied: how much consumers are involved in the digital economy, are they able and willing to make online purchases, are electronic payment methods used, how often do they use digital devices available to them, mobile communication, age gap among users, its availability and size, etc. Thirdly, the institutional environment was examined: the legal protection of intellectual property and the protection of investors, the use of digital technologies by the government, as well as financial transparency, the rule of law and the quality of lawmaking. Fourthly, the state of the innovation climate was considered: investments (financing options, staff turnover and startup productivity), the process (the complexity of the organization of business processes of companies, the level of costs in

R & D) and the return (the level of interconnection, which helps to promote new products, ideas and business model).

The competitiveness of the DE of each country was determined also by the current state of its development (statics) and the dynamics of development during 2008-2017. Countries on the map of the "digital planet" are divided into 4 groups (clusters): leaders, countries with a slowing growth rate, promising and problematic. Some countries are located on the borders of these regions.

Among the 5 most characteristic features of the modern digital landscape: DHs continue to spread; digital trading has not yet won cash; digital markets are not equal; a huge market power is, first of all, the major players (lead countries, TNCs); DT will change the future of work (up to 50%) [1].

State and prospects of development and introduction of digital technologies in Ukraine. On the map of the "digital planet" there was no place for Ukraine. It is pertinent to note at the same time that the origins of the development of DT are directly connected with Ukraine. In 1947, the Laboratory of Modeling and Computer Engineering was established at the Institute of Electrical Engineering of the Academy of Sciences of the Ukrainian SSR. Here in 1948-1950 under the guidance of Academician S.A. Lebedev developed the first in the USSR and continental Europe Small Electronic Counting Machine (MESM). Under the guidance of the director of the Institute of Cybernetics of the Academy of Sciences of the Ukrainian SSR, Academician V.M. Glushkova in 1966. For the first time in the USSR, the personal computer "MIR-1" was designed. V.M. Glushkov became the initiator and main ideologist of the development and creation of the State Automated System for Accounting and Information Processing (OGAS), intended for automated management of the entire economy of the USSR as a whole. V.M. Glushkov was an adviser to the UN Secretary-General for Cybernetics.

After many decades, the issues of automation, digitalization and artificial intelligence acquire a new sound. This issue has become one of the topical topics of discussions at the Davos Economic Summit in 2015-2018. At the recent Eastern Partnership Summit, President of Ukraine stressed: we are working on a single digital market with the EU. Indeed, it is in the digital economy that many new opportunities can be realized for the country, business and society and individual citizens. As they say: financial markets are located in the USA / Europe, production is in China, talents are in Ukraine.

According to the first vice-premier S. Kubiva, we regularly get to the ratings of the best specialists of information and communication

technologies of Europe and the world. But only 17% of Ukrainian industries use innovations, whereas in the EU this figure is about 49%. Unfortunately, today in Ukraine there is no single vision of the transition to the digital economy. And this is the main reason for the multi-directional efforts and low effectiveness of Ukraine in the digital sphere.

There are separate projects, solutions and technologies. The government, government agencies, representatives of individual organizations and companies work on them: 4G, "ProZorro", smart cities, electronic customs, e-health card, e-government, etc. A common strategy of the digital economy is needed to sharpen the focus and focus efforts on key priorities, based on needs, taking into account the available opportunities, analysis of strengths and weaknesses [2].

17.01.2018 the Government approved the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020. This document provides for a transition from the raw type of the economy, consumption of natural resources to high-tech industries and efficient processes through IT technologies and communications. It is important at the same time to form an effective mechanism for managing the implementation of plans, ensure their implementation with the necessary resources and establish the moral and material responsibility of each performer for the assigned work [3].

Conclusions. The digital economy at an accelerated pace covers various systems of production, distribution, exchange and consumption of goods and services. Some firms and countries occupy the leading position on the world "digitalization map" in this process, while others are satisfied with the place of outsiders. Ukraine is at the initial stage of introducing digital technologies. The Government's Concept for the Development of the Digital Economy for 2018-2020 is designed to stop the brain drain and create the conditions for the effective use of digital technologies in many spheres of life.

References

1. *Bhaskar Chakravorti, Ajay Bhalla and Ravi Shankar Chaturvedi.* 60 Countries' Digital Competitiveness, Indexed. Available at: <https://hbr.org/2017/07/60-countries-digital-competitiveness-indexed> (Accessed Juli 12, 2017).
2. *Cubiv S.* Vyznachennya pryoritetnykh napryamiv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky v Ukrayini (Digital Economy. About new opportunities for Ukraine). Available at: <https://nv.ua/ukr/opinion/kubiv/tsifrova-ekonomika-pro-novimozhливosti-dlja-ukrajini-2282520.html> (Accessed 28.11. 2017) (In Ukrainian).

3. *Gerasymchuk V.I., Udalov F.Ye.* Organizatsionno-ekonomicheskiy aspekt funktsionirovaniya tselevogo upravleniya (The organizational and economic aspect of the functioning of the target management) // Vestnik Nizhegorodskogo gosudarstvennogo inzhenerno-ekonomicheskogo universiteta (NGIEI), № 11 (66), 2016, pp. 39-49 (In Russian).

Гогоришвили И.Э., к.э.н.,
Ассоц. профессор кафедры экономической политики,
ТГУ «Тбилисский государственный университет
имени Иване Джавахишвили»
irine.gogorishvili@tsu.ge

ЭФФЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В ГРУЗИИ

Аннотация. Работа сосредоточена на актуальных вопросах поддержки и развития малого и среднего бизнеса. Ведущую роль в цифровизации функционирования СМБ должны играть университеты. Поддержка государством предпринимательской деятельности должна осуществляться через и посредством образовательно-научной сферы. Главными звеньями в этих процессах должны быть университеты.

Ключевые слова: цифровизация, интеллектуальные данные, малый и средний бизнес, модель „четырёхкратная спираль”, трудовые ресурсы.

Вступление. Всесторонняя цифровизация и создание сети объединения предпринимательских процессов приводит к принципиальным изменениям и трудностям адаптации ко всему этому в трудовых ресурсах. Соединение предпринимательских и маркетинговых процессов с соответствующим сервисом, требует систематический сбор актуальных данных, их оцифровывание и превращение в интеллектуальные данные (Smart Data). Кроме того, учитывая скорость изменений в современном мире и в связи с этими переменами наступившие как трудности так и возможности которые возникнут в экономическом и социальном развитии Грузии мы полагаем что создание квалифицированных трудовых ресурсов по специальностям Био-Нано-Информационных и других новейших технологий будет единственно правильным реше-

нием. Далее они успешно будут использованы в экономической политике, и в разных производственных процессах [1].

Необходимой предпосылкой для принятия решений нового поколения в предпринимательской деятельности является оптимальная организация (генерация) сбора данных. Государственные институты которые ответственны за проведение экономической политики в малых странах с открытой экономикой в разработке экономической политики применяют облачные технологии и процессы оцифровывания очень медленно или без особого прогресса. Это обусловлено в основном дефицитом мотивации и без законодательных изменений не осуществится. Противоположная ситуация имеется в банковском секторе и в правительственных организациях Грузии, где изменения в направлении оцифровки развиваются весьма быстро [2].

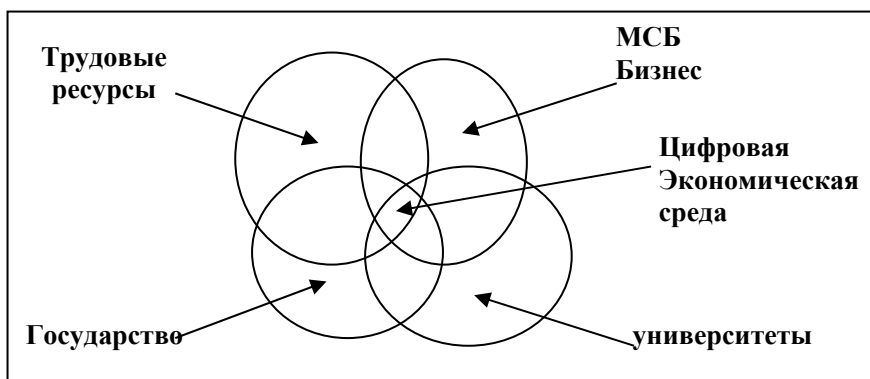
К сожалению такие изменения не наблюдаются на предприятиях малого и среднего бизнеса (МСБ) что крайне не благоприятно, хотя для них и для кустарного производства открываются совершенно новые возможности(между прочим также обстоят дела и в некоторых развитых странах) Совершенно новые ниши открываются для МСБ в производстве интеллектуалоемких продуктов. Расширяется сфера их деятельности в таких направлениях как: сопутствующее дистанционному производству снабжение и поставка продукции/обслуживания; Техническое обслуживание и ремонт оборудования и деталей; Разработка интерфейсов; Работа с клиентами, посредством перформанс-маркетинга; Консалтинг и профподготовка [3].

Сегодня в развитых странах ЕС МСБ создается как разные, так и аналогичные системы поддержки. Особое внимание уделяется разработке рациональной экономической политики для развития МСБ в „трудные времена” формирования общего цифрового рынка(DSM). Например, в Германии с осени 2015 года для поддержания МСБ созданы четыре агентства которые действуют по четырем основным направлениям электронного бизнеса это: облачные технологии, электронная коммерция, коммуникации и процессы [4].

Постановка задачи (цель). Целью работы является разработка эффективной модели для взаимодействия малого и среднего бизнеса с научно-образовательной сферой при осуществления поддержки со стороны государства. Данная цель обусловлена новыми требованиями к МСБ которые возникли в связи с соглашением об образовании зоны свободной торговли между Грузией и ЕС. Для достижения поставленной цели проанализирована и

осмыслена научная литература как отечественных авторов: Гагнидзе И., Папачашвили Н., Сепашвили Е., Сичинава А., Цецхладзе М., Лекашвили Е., так и известных иностранных исследователей: Тима Келли, Александра Лиаплина, Шауна Тана и Хемана Винклера, Генри Ицковица и Лойета Леидесдорфа, Гулбрандсена, Левита и Ака Акаева.

Результаты. Желательные результаты должны быть достигнуты на основе экономии человеческого капитала. Действие в этом направлении (основанное на развитии сетевых принципов) привело к фундаментальному изменению понимания традиционной иерархической модели взаимодействия основных движущих сил общества. Известная модель тройной спирали университет – бизнес – государство разработанная Генри Ицковицем и Лойетом Леидесдорфом [5,6] под воздействием индустрии 4.0. преобразуется в модель „четырёхкратной спирали” трудовые ресурсы – университет – бизнес (управление) – государство (поддержка). В этой модели каждый участник принимает задачи других участников и все вместе создают совершенно новые кластерно-сетевые системы. Кластерно-сетевые системы характеризуются горизонтальными и вертикальными соединениями, которые образуют механизм сотрудничества для инновационного развития национальной экономики. Для проведения масштабной исследовательской работы в этом направлении в Грузии а также и в других странах с малой открытой экономикой существует очень слабо развитая юридически-правовая среда (недостаточно стимулов, мотиваций, ограничений и лишений для успешного развития МСБ) которая дала бы возможность выявить реально существующие конкретные проблемы в работе МСБ.



Университеты и трудовые ресурсы имеют ведущие роли в этой модели, поскольку они образуют макеты бизнес-инкубаторов и инструменты. В то же время значительно меняется содержание бизнес-инкубаторов, поскольку творческие (креативные) группы студентов и профессоров не только создают макеты новых фирм, но и получают заказы от МСБ на адаптацию и оцифровку представленных ими идей. Университеты являются как источником функционирования квалифицированных трудовых ресурсов так и их организационной формой. Программы «Learning Life» никогда не были столь неотложными и актуальными, как сегодня в наше время [7].

В трудовых ресурсах эпохи цифровой экономики и общества подразумевается рабочая сила создающая в разных отраслях программное обеспечение и другие цифровые продукты. Процесс создания и использования т. н. инновационных трудовых ресурсов в развитых странах уже начат хотя в остальных государствах он протекает очень медленно и вяло. Поэтому особенно важны именно государственные инициативы по разработке рациональной экономической политики оцифровывания чтобы пока еще молодой и не достаточно развитый частный сектор смог преодолеть проблемы создающие „инновационным капканом“.

Надо особо отметить, что правительства развитых стран предоставляют существенную помощь своим как МСБ так и ТНК. Известный менеджер ТНК „Форд“ Ли Якока обронил крылатую фразу „правильные решения принятые с опозданием уже ошибка“ все это особенно важно в шестом технологическом цикле который уже наступает [8].

Политику активирования „четырёхкратной спирали“ можно периодизировать. Например, в первую очередь научные группы, созданные в университетах, разрабатывают новейшие программные продукты (ноу-хау) и передают (с учетом экономических интересов университета) их заказчикам(фирмам малого и среднего бизнеса). Университетские научные группы (студенты, профессора и исследователи) предлагают свои разработки предприятиям малого и среднего бизнеса, использующим облачные технологии. В то же время они должны продемонстрировать также и экономические эффекты практического применения программных продуктов и новых технологий в связи с происходящими процессами оптимизации. В последующие периоды университетские научные группы использующие новейшие технологии будут тестировать и совершенствовать программные продукты представленные им МСБ.

Роль государства(в начальные периоды) в продвижении политики поддержки МСБ будет осуществляться по следующим направлениям:

1. Государство должно финансировать (полностью или частично) деятельность научных групп в университете на основе выполнения заказов МСБ;

2. Государство оказывает финансовую поддержку в изменении учебных программ по разным специальностям;

3. Осуществление создания государственных инновационных фондов на основе привлечения венчурного капитала [9];

4. Научная работа в университетах (отношения между университетами и МСБ) должна основываться на принципах перформанс-маркетинга;

5. Все эти процессы должны контролироваться со стороны государства.

Выводы. Изменения в отраслях, основанные на индустрии 4.0, усиливают индивидуализацию и специфику в производственной деятельности, что повышает важность МСП.

Четвертая промышленная революция коренным образом меняет содержание предпринимательства и создает новую предпринимательскую структуру. В то же время она по другому расширяет возможности участия трудовых ресурсов в производственных процессах: 1. Труд непосредственно уже не участвует в производстве и 2. Цифровизация увеличивает спрос на производителей, потребителей и адаптеров продуктов программного обеспечения;

Создания Квалифицированных трудовых ресурсов требует фундаментальных изменений в системах образования. Существующие в Грузии системы высшего и среднего образования следует усовершенствовать по направлениям преподавания цифровых технологий и программных продуктов (программирования);

Для ускорения данного процесса внимание надо сконцентрировать на необходимые изменения которые должны произойти в научно-образовательной системе посредством продолжения реформ на основе выделения и утверждения приоритетов. Ускорение необходимых изменений осуществляющих своевременно принятыми решениями также надо считать поддержкой со стороны государства;

Фундаментальные изменения в области национальной научной-образовательной системы должны быть связаны с концепцией долгосрочного развития цифровой экономики, и МСП. Сегодня эта задача первостепенной важности ибо от этого зависит будущее существование каждого государства.

Литература

1. *Tsetskhladze, M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe./M. Tsetskhladze.// Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7.2016. <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf>
2. *Papachashvili N.* Developments in Model-Based Trade Policy Analysis (2017). Model-Based Governance for Smart Organizational Future/N. Papachashvili.// BSLab-SYDIC International Workshop- Roma, 2017. pp. 93-97. <http://bslab-symposium.net/BSLab-Sydic-2017/Book-Abstracts-BSLab-Sydic-2017-final.pdf>
3. *Sepashvili, E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth./E.Sepashvili.// Business Systems Laboratory 4th International Symposium, „Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice”, Vilnius, Lithuania, 2016, pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf
4. *Kelly T., Liaplina A., Tan S. W., Winkler H.* Reaping Digital Dividends Leveraging the Internet for Development in Europe and Central Asia./ T. Kelly, A. Liaplina, S. W. Tan, and H. Winkler./ World Bank Group. ISBN (electronic): 978-1-4648-1027-5
5. *Etzkowitz, H., Leydesdorff, L.* Universities in the Ž . Global Economy: A Triple Helix of University–Industry– Government Relations./ H. Etzkowitz, L. Leydesdorff, Cassell Academic, London, 1997.
6. *Gagnidze, I.* The Role of International Educational and Science Programs for Sustainable Development (Systemic Approach)./I. Gagnidze. — *Kybernetes*. Vol. 47, No. 2, 2018. pp. 409-424. <https://doi.org/10.1108/K-03-2017-0114>
7. *Lekashvili, E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia’s Economy./ E. Lekashvili. — *Global Journal of Management and Business Research: B, Economics &Commerce*. DIO: 10.17406/GJMBR, Vol. 17 ISSUE 5 (VER 1.0), 201. pp.33-41.
8. *Акаев А.* Большие циклы конъюнктуры и инновационно-циклическая теория экономического развития Шумпетера-Кондратьева./А. Акаев. — „Экономическая Наука Современной России”, №2(61), 2013. Изд. РАН, Москва, 2013.
9. *Etzkowitz, H., Gulbrandsen, M., Levitt, J.* Public Venture Capital: Government Funding Sources for Technology Entrepreneurs./ H. Etzkowitz, M. Gulbrandsen, J. Levitt. — *Harcourt-Brace*, New York, 2000.

Gogorishvili I., PhD.,
Associate Professor of Economics and Management Department,
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
irine.gogorishvili@tsu.ge

EFFECTIVE DIRECTION OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN GEORGIA

***Summary.** The work is focused on topical issues of support and development of small and medium-sized businesses. Universities play a leading role in the digitalization of SMEs. State support of entrepreneurial activity should be carried out through and through the educational and scientific sphere. The main links in these processes should be universities.*

***Key words:** digitalization, intellectual data, small and medium business, model a „quadropole Helix”, labor resources.*

Голіонко Н.Г., к.е.н.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
Коротченко А.П.,
асистент кафедри стратегії підприємств
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
golionko@ukr.net

ТЕНДЕНЦІЇ РИНКУ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ

***Анотація.** У статті розглянуто вітчизняні і світові тенденції розвитку електронної комерції, сучасні тренди онлайн-торгівлі в Україні, що пов'язані з надзвичайно стрімким поширенням ІКТ та процесами глобалізації. Розвиток інноваційних бізнес-організацій в умовах цифрової економіки має власні закономірності та тенденції, основні з яких є визначальними для успішної бізнес-реалізації інноваційних форм господарювання*

***Ключові слова:** електронна комерція, інформаційні технології, цифрова економіка, електронний бізнес, онлайн-магазин, електронна торгівля, інформаційне суспільство*

Актуальність. Сфера електронної комерції є однією з найбільш динамічних у останні роки в Україні та завдячує своїм розвитком стрімкому поширенню Інтернет та інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у світі. Починаючи з 1990-го року ХХ ст. від створення Тімом Бернерсом-Лі першого веб-серверу та браузера, до сучасного обсягу продажів інтернет-магазинів у всьому світі, який за оцінками дослідників [1] склав у 2017 році майже 2 трильйони доларів США, минуло лише 27 років. Такий експоненційний розвиток вражає своїм розмахом і одночасно змушує замислитись і оцінити власні вітчизняні можливості у електронній комерції, визначити тенденції та потенціал українських онлайн-магазинів на найближчу перспективу.

Постановка задачі (мета). В умовах зростаючого ринку глобальної е-комерції і все більшої конкуренції, що посилюється, необхідно бути обізнаним щодо тенденцій галузі, щоб збільшувати продажі і забезпечувати кращу роботу власних електронних магазинів. Сучасний електронний ринок безпосередньо або опосередковано здійснює вплив також і на діяльність реальних компаній і організацій у різних країнах світу. Отже, оцінка сучасних тенденцій цифрового ринку, світових інтернет-компаній та вітчизняних лідерів ринку онлайн-торгівлі, а також подальших етапів та викликів цифровізації суспільства є актуальною метою даного дослідження.

Результати. Сучасний розвиток інформаційних технологій (ІТ) у різних сферах господарювання, їх клієнт орієнтованість, взаємодоповнюваність та зростаюча інтегрованість лише посилюють синергічні ефекти і збільшують кількість електронних суб'єктів цифрової економіки, зокрема, і інтернет-магазинів. Вперше введене Доном Тапскотом у 1995 році поняття «цифрової економіки» і сьогодні інтерпретують як економіку, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях [2]. Складовими елементами такої концепції є електронний бізнес, е-комерція та підтримуюча інфраструктура, як сукупність програмного забезпечення, мережевих, телекомунікаційних та інших пристроїв.

Одночасно цифрова економіка є елементом більшої системи – електронно-цифрового суспільства, або за іншою близькою концепцією – постіндустріального чи інформаційного суспільства, основними продуктами якого є інформація і знання. Науковцями визначені суб'єкти і об'єкти інформаційного суспільства, етапи розвитку, його характерні ознаки, визначальними серед яких, на нашу думку, є нематеріальний характер джерел конкурентної переваги та глобальні межі конкуренції.

Стосовно електронної економіки, істотними її ознаками є зниження витрат на процеси взаємодії економічних суб'єктів та набуття стратегічної ваги фактором часу. Зважаючи на розширення меж діяльності сучасних підприємств та ускладнення відносин між бізнес-суб'єктами саме зазначені фактори є критично важливими для діяльності компаній, особливо інтернет-магазинів, та кількості і якості управлінських рішень, які компанії генерують в умовах часового обмеження та висококонкурентного ринку.

Розвиток цифрової економіки та інформаційного суспільства в цілому передбачає взаємовплив і поступове цифрове перетворення усіх сфер життєдіяльності, забезпечуючи їм значні економічні та соціальні ефекти і одночасно нові потужні можливості для громадян, суспільства та держави. Цифрова медицина, цифрові освітні послуги, електронне урядування, електронні підприємства та інші концепції, які сьогодні в Україні ще формуються. Гарним прикладом комплексного розвитку цифрової економіки, на думку Голови Державного агентства України з питань електронного урядування, можна вважати успішний досвід Швеції, Естонії, Ірландії та Ізраїлю, безпосередній ефект від якого становив близько 20% ВВП протягом п'яти років [3].

Розвиток цифрової економіки є сьогодні пріоритетним напрямом для більшості держав світу. В Україні також розроблено концепцію і план розвитку цифрової економіки до 2020 року, ключовими заходами у якому є розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової освіченості населення, цифровізація реального сектору національної економіки, в тому числі через розвиток «смарт-фабрик», «Індустрії 4.0», інших сучасних проєктів, що базуються на новітніх ІКТ [3].

Такі перспективи сьогодні є цілком реальними і пов'язані, в першу чергу, зі стрімким розвитком сфери електронної торгівлі в Україні, який характеризує найбільший серед східноєвропейських країн середній темп приросту е-комерції з 2011 по 2016 рр., що склав 37% [4]. Також, за даними автора, щороку кількість електронних замовлень товарів в Україні збільшується приблизно на 25-30%, а товарообіг у гривнях – на 40-60%. Обсяг ринку е-комерції у 2016 р. склав майже 34 млрд грн., у 2017 р. – близько 45 млрд грн. Прогнози експертів на найближчі 3-5 років свідчать про подальше зростання обсягу ринку е-комерції, що неодмінно має призвести до збільшення частки е-торгівлі (сьогодні – 2%) у структурі роздрібно́ї торгівлі України.

На думку дослідників цифровізації найбільше заохочує операторів ринку е-торгівлі збільшення її проникнення в мережу

Інтернет останніми роками. Наразі в Україні налічується близько 30 млн користувачів, що складає майже 60% населення країни. Порівняно з європейськими країнами, де аналогічний показник сягає 80%, а середні витрати одного користувача перевищують півтори тисячі євро, українські онлайн-покупці з середніми витратами на одного в межах 300 євро, ще мають достатні резерви для зростання. Одночасно, тенденції до підвищення онлайн-продажів безпосередньо пов'язані з умовами надання таких послуг операторами ринку. На жаль, ще існує достатньо невирішених питань, що стримують розвиток е-комерції в країні, основними з яких є такі:

- недосконала та фрагментарна нормативно-правова база, особливо зважаючи на відсутність паперових, а лише електронні способи взаємовідносин суб'єктів; існує потреба у встановленні відповідних вимог, правил та ступеню відповідальності за порушення угод суб'єктами різних моделей е-комерції (B2B, B2C, C2C тощо),

- відсутній єдиний відповідальний орган у сфері формування і реалізації державної політики у електронній торгівлі, зокрема, зважаючи на, так би мовити, флагманські позиції електронної комерції у структурі національної економіки,

- забезпечення захисту прав споживачів, посередників та інших учасників ланцюга створення цінності у електронних транзакціях, особливо, зважаючи на наявний європейський досвід і напрацьовані регламентуючі процедури.

Прийнятий у 2015 році Закон України «Про електронну комерцію» [5] дещо покращив законодавчу базу е-торгівлі, проте на думку науковців закон не охопив всі можливі сьгодні моделі е-комерції та залишив значну частину неузгоджених з іншими нормативно-правовими актами аспектів діяльності електронного ринку.

Проте у законі визначено більшість суб'єктів ринку, зокрема уточнено поняття *інтернет-магазину* (онлайн-магазину) як суб'єкта електронного підприємництва, мета якого полягає у наданні за допомогою мережі Інтернет та ІКТ послуг, продажу товарів або виконанні робіт. Враховуючи реалії сучасного бізнесу до формату інтернет-магазину підприємці приходять не лише шляхом його створення так би мовити «з нуля». Дуже часто інтернет-магазин є продовженням реального бізнесу, іноді, навіть, великого промислового підприємства. Метою створення інтернет-магазину в такому разі є укріплення і покращення позицій реального підприємства на ринку товарів і послуг; або підвищен-

ня популярності бренду; або залучення більшої цільової групи споживачів тощо.

Перевагами онлайн-магазинів є привабливі можливості, серед яких:

- Можливість цілодобової роботи е-магазину без святкових і вихідних днів;
- Відсутність орендної плати за обладнання та торговельне приміщення;
- Оптимізація оплати праці персоналу в зв'язку з обмеженою його чисельністю;
- Необмежена віртуальна площа вітрин, що дозволяє описати характеристики кожного товару детально;
- Глобальна база потенційних клієнтів, які з усіх куточків Землі можуть увійти на сайт і ознайомитися з асортиментом інтернет-магазину;
- Можливість цілодобового спілкування з клієнтами сім днів на тиждень задля надання відповідей на всі виникаючі запитання;
- Значна економія фінансових коштів через відсутність потреби у будівництві реального приміщення та оренди (купівлі) обладнання;
- Відсутність потреби у контролі діяльності суб'єкта підприємства з боку інспектуючих органів (санепідемстанція, спеціальні служби тощо).

Вищезазначені та інші переваги є істотними причинами розвитку ринку е-комерції, збільшення числа його гравців і стрімкого поширення онлайн-магазинів по всьому світу і в Україні в останні роки. За даними компанії Similarweb найбільш відвідуваними у 2017 році інтернет-магазинами в Україні є Rozetka, Allo, Citrus, Makeup, Modnakasta [3]. А найбільш затребуваними серед зарубіжних країн є українські продукти харчування та напої, на другому місці – продукція сільського господарства, а на третьому – дерево-, пило- та будматеріали. Найбільш швидкозростаючим товаром на експорт стала українська пшениця. А найбільші країни-експортери – США та Німеччина [3].

Успішність та ефективність е-торгівлі у перспективі однаково визначатиметься як розумінням наявних тенденцій та зазначених вище показників е-ринку, так і врахуванням прогнозних трендів на наступний період. На думку експертів американської агенції Absolunet у 2018 році варто зважати на такі тренди е-комерції [6]:

1. Поєднання форматів шоу-руму та онлайн-вітрин, заходів та презентацій продукту, до чого вдаватимуться рітейлери з метою втримати клієнтів,

2. Очікуваний прискорений розвиток B2B сектору, чому завдячуватимуть через збільшення у інтернет-магазинах співробітників-міленіалів (та їх культури життя), поширенню мобільності та оптимізації бізнес-процесів,

3. Візуалізація товару перед купівлею завдяки технологіям доповненої реальності, які дозволять «приміряти» нову сукню або нові меблі у інтер'єр кімнати,

4. Вимірювання конверсії: від реклами в он-лайн до покупок у оф-лайн-магазинах, що запровадять ритейлери за допомогою нового відповідного показника,

5. Зростання кількості покупок зі смартфона, які можуть сягнути 70% від загального обсягу платежів, за прикладом таких компаній як Starbucks або Amazon go,

6. Посилення машинного навчання, тобто сегментування користувачів за місцезнаходженням за допомогою спеціальних програм, що дозволить інтернет-магазинам застосувати точкове націлювання у рекламі на потрібний сегмент споживачів,

7. Розвиток Amazon як маркетплейса, тобто віртуального торговельного центру, що призведе до зростання його частки ринку (і відповідно впливу) у кожному секторі,

8. Система голосового управління – новий спосіб комунікації з покупцями, що набуває поширення у мережах американських супермаркетів,

9. Знаходження товарів за допомогою інструментів візуальної пошуку, що запровадили на eВау, тобто додаток який дозволяє відшукати у власному каталогі товар по зображенню на смартфоні,

10. Скорочення кількості покупок здійснених через браузер, та урізноманітнення е-комерції за допомогою зображень і голосу, інтернет-додатків тощо.

Зазначені світові тенденції електронної комерції, очевидно, набуватимуть поширення і в Україні, особливо зважаючи на процеси глобалізації та розвитку технічної інфраструктури ринку. Так, наприклад, вже сьогодні голосові технології пошуку товарів є поширеними у молодіжному сегменті споживачів інтернет-магазинів.

Висновки. Вітчизняний ринок е-комерції розвивається дуже динамічними темпами, чому не заважають і наявні правові, організаційні та технічні перешкоди, як от обмеження доступу до Інтернет, економічна і політична нестабільність, низька купівельна спроможність населення, девальвація гривні тощо. Одночасно фахівці впевнені у подальшому збільшенні значення і впливу е-

комерції на економіку України. З огляду на таке важливим висновком є сприяння подоланню більшості перешкод та створення сприятливих умов для організації та функціонування сфери електронної торгівлі в Україні.

Список використаних джерел:

1. Цікаві факти про інтернет-торгівлю в світі у 2018 році / Електронний ресурс: режим доступу // <http://lemarbet.com/ua/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/>;
2. *Tapscott, Don* (1997). *The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-063342-8.;
3. *Риженко О.* Як цифрова економіка змінить Україну // Електронний ресурс: режим доступу // <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/01/16/633057/>;
4. *Плескач В.Л., Затоначька Л.Г., Олексюк Л.В.* Проблеми розвитку електронної комерції в Україні // *Економіка України*. – 2017. — №11. – с. 89-75;
5. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015р. № 675 VIII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/675-19>;
6. Магазин без товарів і онлайн примірка:десять трендів e-commerce у 2018 році // Електронний ресурс: режим доступу // <https://rau.ua/uk/ecommerceuk/trends-e-commerce-2018-year/>.

Holionko N., PhD.,

Associate Professor of Business Strategy Department,

Korotchenko A.,

Assistant of Business Strategy Department,

SHEE «Kiyv National Economic University

named after Vadym Hetman»

golionko@ukr.net

**TRENDS IN THE ELECTRONIC
TRADE MARKET IN UKRAINE**

Summary. *The article deals with domestic and world tendencies of e-commerce development, modern trends of online trade in Ukraine, which are connected with the extremely rapid spread of ICT and processes of globali-*

zation. The development of innovative business organizations in the digital economy has its own patterns and trends, the main of which are crucial for the successful business implementation of innovative forms of management

Key words: e-commerce, information technology, digital economy, e-business, online store, e-commerce, information society

Kraeva Violeta, PhD, Prof.

Dean of the faculty of Management and Marketing
D. A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
v.kraeva@uni-svishtov.bg

Shishmanov Krasimir, PhD, Prof.

D. A. Tsenov Academy of Economics
Svishtov, Bulgaria
k.shishmanov@uni-svishtov.bg

TRAINING OF IT SPECIALISTS FOR THE DIGITAL SINGLE MARKET

Abstract. *To implement all initiatives related to the development of the digital economy, adequate education and training is required for people who are at the same time creators and users of the e-services that feature it. The paper discusses the three areas where the EU can help overcoming the shortage of IT specialists in Europe and particularly in Bulgaria. It represents the main types of computer skills that are necessary for the business.*

Keywords: *digital single market, digital skills, training of IT specialists, digital competencies.*

Introduction. Internet and digital technologies globally change the world. Digitization of the economy is a world trend that has many challenges and risks.

The ICT sector represents nearly 5% of the EU economy and accounts for a quarter of the total costs of businesses. ICT investment are responsible for half of the rise in productivity in Europe.

Digitization is not only a choice but also a necessity for European businesses and economies as a whole. It brings plenty of opportunities, but also changes as well: some jobs will be replaced, new jobs will be created, and many jobs will be transformed. Thus, it is important the citizens to be prepared for this transition.

The idea behind the digital single market is to move from 28 national markets to one. It must provide free movement of people, services and capital, where people and businesses can easily access and perform online activities in a state of fair competition and a high level of protection for citizens and their personal data, regardless of their nationality and residence. The widespread use of digital technology does not only increase the access to information but also enhances job opportunities and modern and transparent eGovernment. A fully operational digital single market can contribute € 415 billion a year to the EU economy creating hundreds of thousands of jobs.

There is a shortage of 300,000 IT specialists in Europe, which number is expected to increase to 500,000 by year 2020. Another much more important fact is that at that time more than 90% of the jobs will require basic digital skills, while currently only 37% of the active labor force in Europe has such [1]. This is a major challenge, meaning that maximum effort must be put to prepare the needed staff, ready to meet the requirements and standards of the digital economy.

In Europe, information technology is an innovation driver and play a central role in the economic growth strategy. Today, 250 million Europeans use the Internet on a daily basis and the digital economy is growing 7 times faster than the real one.

Digital Single Market Strategy and IT education and training

Finalizing the idea of creating the digital single, consumer-orientated market will contribute to:

- increasing competitive growth;
- transforming the European industrial sector;
- creating new products and services for this growing market.

There are also some barriers to online access to goods and services:

- only 15% of people shop online from other EU countries;
- internet companies and start-ups can not take full advantage of online opportunities;
- only 7% of small businesses sell goods and services outside the EU;
- businesses and governments do not make optimal use of digital tools.

The Digital Single Market Strategy includes 16 initiatives ranging from copyright to cybersecurity. This strategy is based on:

- creating the necessary conditions and equal opportunities regarding the competition, for the rapid development of digital networks and innovative services;
- maximizing the growth potential of the digital economy.

To implement this strategy and all other initiatives related to the development of the digital economy, adequate education and training is required for people who are at the same time creators and users of the e-services that feature it.

Education, training and youth and sport policy play an important role in the knowledge-based economy as they support growth and employment by promoting the emergence of highly qualified and adaptable population. They also strengthen the social cohesion and active citizenship within the European Union (EU). Through education, training and youth and sports programs, the EU develops and strengthens the European dimension by promoting mobility and encouraging international cooperation. The EU supports and complements the actions of the Member States in accordance with the Treaty on the Functioning of the European Union [2].

The influence of the technology and digital change pace over the economies and societies is as follows:

- the need for better respond from schools to this new reality — it is no longer enough for young people to have short-term skills and knowledge;
- schools need to develop flexibility and ability to adapt to change, with new ways of learning in an increasingly mobile and digitized world;
- education systems need to modernize, to promote creativity, critical thinking and entrepreneurial attitudes.

There are three areas where the EU can help overcoming the challenges [3].

1. Development of better and more comprehensive schools, including:

- support for all students and development of their competencies;
- improving studying through the creation of new forms of cooperation, for example with local services, community organizations, businesses and universities, which would help young people prepare for future employment and further training;
- improving access to and quality of early childhood education and care.

2. Assisting teachers and school leaders in achieving high quality teaching and learning, including:

- make the teaching profession more attractive;
- the teacher profession to require constant training;
- assisting school leaders.

3. School education systems management to become more effective, fair and efficient:

- to invest properly and effectively in school resources;
- combining autonomy and quality assurance.

The education of young people in Europe is responsibility of the European Parliament and the European Commission, which are also committed to:

- enhance the cooperation between schools through the Erasmus+ and eTwinning programs;
- develop a digital capabilities self-assessment tool for schools,
- support improvements in science, technology, engineering and mathematics education STEM through co-operation between higher education, scientific research, businesses and schools.

European cooperation in education and training is among the main priorities for the period 2016-2020 and the implementation of the strategic framework for European cooperation in this field includes **four** specific objectives:

- turning lifelong learning and mobility a reality;
- improving the quality and effectiveness of education and training;
- promoting equality, social cohesion and active citizenship;
- expanding creativity and innovation, including entrepreneurship, at all levels of education and training.

The 2015 Joint Council Report of the European Commission sets out **six** priority areas for the period 2016-2020, identifying specific issues to be addressed within each area. In the context of this report, the most important priority area is **Area 3**. It covers:

1. Appropriate and high-quality performance-oriented skills and competences in terms of employability, innovation and active citizenship;
2. Comprehensive education, equality, fairness, non-discrimination and the promotion of civic competences;
3. Open and innovative education and training, including through full integration into the digital age.

The main aspects of cooperation include:

- integrating innovative and active pedagogical methods;
- developing digital technologies competences and promoting open and digital educational resources;
- promoting cooperation between educational institutions and local communities;
- increasing the interaction between education, research and innovations.

4. Strong support for teachers, trainers, school leaders and other staff in the education system.

5. Transparency and recognition of skills and qualifications to facilitate mobility for learning and work.

6. Sustainable investment, quality and efficiency of education and training systems.

The information technology education is a priority in the European Union. EU countries are responsible for their own education and training system, but the Union supports them in defining common goals and exchanging good practices.

The European Commission is organizing a special European Digital Skills Awards. This initiative encourages people to develop digital skills for work, education and life in general. The projects are ranked by an independent jury on the final of the competition, organized in **4 categories**:

- **Digital skills for all** — to create digital skills that enable all citizens to be active in the digital society.

- **Digital skills for the workforce** — to create digital skills for the digital economy, for example, to increase the skills and retraining of workers and employees.

- **More and better trained ICT professionals in Europe** — for ICT professionals in all industry sectors. In this category Bulgaria also has an excellent project among the finalists implemented by IT talents.

- **Digital competences in the field of education** — to transform the teaching and learning of digital skills as a lifelong learning perspective, including training of teachers.

The partnership between the Bulgarian Association of Information Technologies (BAIT), the eSkills for Jobs contractor for Bulgaria and the Employment Agency is among the best projects in Europe among **258** applications. The project "eSkills for Jobs Bulgaria" for training labor mediators is among the **16 finalists**. It is among the **4 finalists** in the "Digital Skills for the Workforce" category, competing with the projects of the Italian Ministry of Labor and Social Policy, the Italian Chamber of Commerce and Google; Europe's Growth Engine — Google's initiative in the 28 EU member states and Digi Pass — a Samsung project in Estonia.

In Bulgaria, the IT staff shortage amounts to **25-30 thousand** specialists, for the lack of which, the Bulgarian government is taking measures in the next 10-15 years, one of them providing that around **2500** 9th grade students across the country are trained in programming within the next 3 years. The courses will be on weekends and holidays and will be held in **5** professional high schools and **4** universities in the country. At the end of the **900** hours training, students will take an

exam in order to get a professional programmer qualification. **300 000** BGN will be given for the start of the project from the Ministry of Education.

"We are planning to extend the scope of the program next year and in the future we will be in an increasing need of software specialists – as stipulated by the software industry, being one with the highest added value and with the biggest share of young people remaining and working in Bulgaria", said Minister of Education Krasimir Valchev [1].

IT talent program is a bulgarian initiative in the training of IT specialists. This program provides completely free programming training, focused on the fundamental study of the basics of programming and algorithmization. The courses last 5 months and are very intense and practical. The lecturers are people from the industry with rich experience.

The groups are small — up to 26 people, giving the lecturer the opportunity to pay individual attention to each participant. Students receive constant feedback throughout the training. In the mentoring program participate leading specialists from different IT companies as well as proven professionals from other fields. After training completion to the students are aided for a successful career start in the leading companies in the country.

Education is not only an obligation for universities. The constant shortage of IT specialists forces software companies to take part in this process, one form or another. They have to prepare their own qualified employees to meet the demand of the software market. They focus their educational programs on practical training, tailored to the immediate needs of the business and its ability for direct participation in the learning process.

Training opportunities for IT specialists possess also specially created training centers. A typical example is the TechnoLogica Learning Center with over 20 years of tradition in training IT professionals. It is the first internationally certified private training center in Bulgaria. It offers a wide range of courses in key areas of information technology. The lecturers are certified by leading IT corporations and have pedagogical skills and great practical experience in applying the technologies underlying in the courses. They are also available for consultations after the end of the training and on-site assistance in applying what has been learned.

TechnoLogica has developed modular programs to acquire the necessary knowledge and skills for an IT position. Training is also offered for a variety of products and their applications according to cus-

tomer needs. The training center has 4 halls and 55 training places, equipped with modern computer and presentation equipment.

Business needs to take a more prominent part in the educational process, not only in the form of internship programs, but also in the lecture area — lectures, seminars, master classes, etc. This should become a two-way interrelation — universities invite business representatives to participate in the training and they on the other side to respond by offering internships and practices, and also to engage in discussing curriculums and programs. Thus, IT practitioners, having already been working in the real sector, are returning to universities. Focused on the practice, they teach what business is expecting from future IT specialists, building on the theory, that is naturally a mandatory element.

On the other hand, the purpose of the universities is to create IT specialists who, with little effort, can adapt to any requirements, but not those, who have specific, rapidly acquired but narrowly profiled knowledge and are at risk to be jobless in the event of any change in technology. When a specialist has a solid background, he can upgrade and expand his skills in any environment, and changing the company will not be a problem for him. The purpose of business learning organizations is not to replace or displace higher education, but to supplement and upgrade it by focusing on the practical skills that are needed by the business.

At the same time there is a need for more strategic and unified cooperation among the IT companies themselves, who conduct educational initiatives to be able to prepare well-trained personnel for the entire IT industry, not only for the specific needs of the individual company.

For the success of the higher education, a preparation in schools is necessary along with strong penetration of computer science in the primary education of children. There are many skills that can be built and developed in early childhood. There is no need every student to become a programmer, but it is good to give him the opportunity to become acquainted with the world of computers, to provoke his creativity and if he has the desired and necessary abilities to give him a direction to follow, which however, is absent in primary and secondary schools and is extremely difficult to catch up in the university level.

In recent years, we have witnessed the massive penetration of information technology in all areas of the economy and the various professional fields. They became indispensable assistant to every one of us, not only in business activities, but also in many others (seek and receive information, booking tickets and hotels, trade, payments) that

only a few years ago were made not electronically but in traditional ways.

It is important to note that, if in their private lives people have a choice in terms of the knowledge they use, then in their professional activity the requirements for possessing information technology knowledge and skills have increased significantly. Usually, competencies are required for working with resources in the computer system such as programs, files and folders, in the environment of a particular operating system, searching for information, optimizing and organizing work on the Internet, effective use of e-mail, word processing for the purpose of creating, formatting and printing text documents, including table and graphic objects, working with spreadsheets — layout and management of tables, worksheets and books, using formulas and functions, visual presentation, analyzing and organizing data.

Digital Competencies

In IT education, it is necessary to distinguish between professionals and people using information technology in their everyday personal and professional activities. This in turn has to be reflected in the form and content of each of the offered trainings.

The main course on **Digital Competence** aims to give the fundamental skills to work with modern information technologies such as:

- How to find information on the web;
- How to select and store the most essential information;
- How to process documents needed for further work;
- How business correspondence is conducted;
- How to make electronic payments;
- How to prepare a company presentations;
- How to organize plans and tasks with the software assistance;
- How to monitor emerging changes in the business environment;
- How to monitor the development of technologies and the implementation of good practices;
- How to take the necessary steps to eliminate any problems.

The main tool for training people in digital competence in the European Union is the **Human Resources Development Operational Program**. It enables people with secondary or lower education to apply for Project Vouchers for Employees and increase their professional qualification.

The most important in this program is that it provides an opportunity for the employed persons in Bulgaria, who are on a labor contract in enterprises outside the state administration and have a secondary or lower level of education, to take part in vocational training courses in

professions and / or foreign language training or digital competence. The grant under the Operational Program "Human Resources Development" (HRD OP) amounts to **85%** of the value of the voucher, with the remaining **15%** being covered by the trainee.

Digital competence is consistent with national and **European Framework for Lifelong Learning** and the expected results at the end of the course are the students to have the knowledge and skills in the following areas:

- **Information processing:** Trainees can use different search engines to find information. Use some search filters (e.g., search only for photos, videos, maps). Compare different sources to assess the reliability of the information they find. Classify information methodically using files and folders so they can find it easier. They back up information and files they have saved.

- **Communication:** Students can use advanced communication tools (eg Voice over IP and File Sharing, Viber, etc.). Be able to use collaboration tools for eg. shared documents / files that someone else created. Use some features of online services (such as public services, e-banking, online shopping). Transfer or share knowledge with other online users (for example, through social networking tools or online communities). Be aware of and use the rules of online communication ("netiquette").

- **Create content:** Be able to create digital content in different formats (such as text, tables, images, audio files). Use tools / editors to create a webpage or blog using templates. Be able to do basic formatting (for example, enter footnotes, charts, tables) regarding content created by them or another user. Know how to report and reuse copyrighted content. Have basic knowledge of programming.

- **Security:** Have security programs installed on the devices used to access the Internet (antivirus, firewall, etc.). Use and update these programs on a regular basis. Use different passwords to access equipment, devices, and digital services and change them periodically. Be able to identify sites, messages, phishing emails that could be used for fraud. To Form their own online identity and track their digital profile. Understand the health risks associated with the use of digital technologies (eg ergonomics, risk of addiction, etc.). Understand the positive and negative impacts of technologies on the environment.

- **Problem Solving:** To be able to solve the most common problems that arise when using digital technologies. Use digital technologies to solve (non-technical) problems. Be able to choose a digital tool that meets their needs and whose performance can be evaluated. To solve technological problems by examining the settings and options of

programs or tools. Regularly update their digital skills and improve their knowledge.

The main types of **computer skills (Digital Competencies)** can be represented in the following **four** areas:

- **computer literacy / ICT literacy;**
- **internet literacy -World Wide Web;**
- **media literacy;**
- **information literacy.**

Different companies have different requirements to the technical skills of their IT staff. All agree, however, that the success of the IT division depends not only on technical knowledge of IT professionals but also on whether they have the so-called soft skills. The most important of these are:

1. **Readiness to Solve Problems** — Does the employee have a problem-solving initiative or do not pay attention to them until he is instructed to deal with them?

2. **Negotiation and wisdom** — How does a collaborator feel in unusual situations — does he benefit from them or just try to survive the relevant period?

3. **Ability to Assess Perspectives** — Has the employee established normal relationships with collaborators and managers working in other departments, including those who are not able to assist to his raise in the hierarchy?

4. **Communication skills and awareness** — Is the associate familiar with both formal and non-formal programs in which the company participates?

5. **Sharing knowledge and frankness** — Does the associate acknowledge that there are some preconceptions so that it does not prevent him from making the right decisions?

6. **Skill for teamwork** — Does the assistant aspire to achieving the common goals, even if they are inconsistent with his / her personal plans?

Conclusions

It is therefore essential to increase digital competences among the general population at all stages of life. Effective initial education and training requires well-trained educators with modern, well-equipped educational institutions making best use of digital and other innovative tools.

Digital skills or ICT competences are sometimes a separate subject and sometimes taught across subjects; however, they are so far not part of all educational curricula and learning outcomes.

Digital skills are currently mostly learned outside formal education, through personal internet and computer use, in the workplace, in experiential learning or in other informal settings. Mechanisms to identify, assess, recognize and validate these skills are rare and fragmented across Europe and often not recognized across borders. This impairs the further acquisition of digital skills as well as the matching of job seekers' and employers' needs.

The digitization of the economy is transforming the European labour markets, changing the working conditions and boosting the demand for digital skills. The use of technologies in the workplace alters significantly the patterns and modes of work as well as the relationships between employers and employees.

References

1. <http://www.banker.bg/upravlenie-i-biznes/read/mariia-gabriel-tursiat-se-300-000-it-specialisti>
2. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>
3. <http://eur-lex.europa.eu/summary/BG/4301065>
4. https://europa.eu/european-union/topics/digital-economy-society_bg
5. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>
6. <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/digital-single-market-mid-term-review>
7. http://cio.bg/5646_10_vazhni_meki_umeniya_za_it_profesionalistite&ref=more
8. http://cio.bg/9268_6_saveta_kam_cio_za_tyahnoto_razvitie_prez_2018&ref=cat
9. http://cio.bg/5540_10_kachestva_na_idealnite_satrudnici_za_it_otdela
10. [DigitalSingleMarket_Staff%20Working%20doc.pdf](#)
11. Краева В., Шишманов К. Подготовка граждан к условиям цифровой экономики в странах Евросоюза и Республике Болгария. Новые информационные технологии в образовании. Сборник научных трудов XVIII Международной научно-практической конференции „Применение технологии „IC“ для развития компетенций цифровой экономики“, 30-31 января 2018 г., Часть 2, Москва – 2018, с. 261.

Yuliia Lazarenko, Ph.D.,
Associate Professor of Management Department
SHEE “Kyiv National Economic University named
after Vadym Hetman”
lazarenko.yuliia@gmail.com

KNOWLEDGE-SHARING ORGANIZATIONS IN DIGITAL CHANGE

Abstract. *The paper intends to explore the knowledge sharing processes in modern organizations in the digital age. It investigates the essential characteristics of knowledge-sharing organizations and provides a set of guidelines to enable organizations to enhance their innovation capabilities through the knowledge sharing process and to succeed in the digital world. From a managerial perspective, the paper identifies main knowledge-sharing related organizational goals and examines some critical factors that encourage knowledge sharing mechanisms in modern organizations in digital change.*

Key words: *innovation; digitalization; knowledge-sharing organization; digital skills.*

Introduction. The organisational context for creating, capturing, sharing and accessing knowledge is rapidly changing as new technologies and business approaches are introduced. Nowadays these changes are driven by digital technologies and enabled by digital transformations. Under the existing conditions knowledge management is seen as a key aspect of enterprise digital transformation: through effective knowledge sharing mechanisms it is possible to change direction in order to adapt to business environment and to enable radical shifts in business practices. From a managerial standpoint, the idea of digitalization implies key changes regarding both the creation of new technologies and the ways staff members think about leveraging the digital innovations. In the contemporary knowledge-intensive economy there is a growing conviction that organizational knowledge is a unique intangible asset, which may constitute a potential strategic source of competitive advantage for business entities. Consequently, knowledge management mechanisms become a logical target of managerial attention. Modern approaches illustrate that in the digital age knowledge sharing is a key enabler of successful knowledge management initiatives in organizations, which are based

on the exchange of information among individuals within organizations. Through these mechanisms business entities can make knowledge sharing a key component of their competitive advantage, increasing marketing effectiveness, improving their innovation performance and adapting successfully to a rapidly changing business environment.

Purpose. This paper focuses on the knowledge sharing processes in modern organizations in the digital age. It is structured as follows: first, the importance of knowledge and its strategic value for modern organizations in digital change is emphasized. Then a definition of a knowledge-sharing organization is introduced and the main characteristics of knowledge-sharing organizations are described. Finally, drawing from the research on barriers for knowledge exchange, typical knowledge-sharing related problems for managing organizational knowledge are presented to be solved in order to thrive in the digital world.

Results. Digitalization embraces a wide range of elements that define how an organization addresses interactions with external actors (primarily with business partners, customers and clients), how it operates internal and external knowledge exchange and manages linkages throughout the organization, and eventually how this new digital framework is supported on the technical level. Digital transformation is becoming a crucial component of business strategies of modern organizations. For the business enterprise digital transformation strategies have certain elements in common. A number of these elements can be organized into four main dimensions: use of technologies, changes in value creation, structural changes and financial aspects [1; 2]. This confirms the need for the adoption of innovative organizational models that are appropriate for the present digital age, with emphasis on knowledge management mechanisms and customer focused perspectives [3].

Successful digital transformation requires careful collaboration, thoughtful planning, and the inclusion of every department of organization into knowledge sharing processes. One of the essential characteristics of modern digital innovations is that they are created primarily through collaboration involving not only staff members of organization, but also business partners and customers [3; 4].

By fostering a digitally driven culture of cooperation modern organizations are able to share their knowledge more effectively, and consequently compete more successfully than ever. While many companies may not understand completely what digital transformation means, the majority of high innovative industry leaders nowadays are

aware that an imperative for digital innovation and engagement has already emerged. Business leaders seem to agree that it is necessary today to use digital channels to engage with their key stakeholders in order to move rapidly toward technology change and to thrive in the digital world [5]. Modern enterprises succeed when they are able to adapt to industry changes and marketplace shifts and incorporate new technologies into their business practice. However, digital transformation embraces not only technology aspects it means also to bring together the digital innovations with a knowledge-sharing organizational culture.

Obviously, organizations that continue doing business as usual without systematic learning, strategy correction and the application of innovative solutions will likely fall behind those companies that use internal and external knowledge flows in their routine operations. According to the definition, a knowledge-sharing organization “considers knowledge as an important currency, equal to the value of productivity or products, and values its operational experiences as opportunities for learning for both staff and external partners” [6]. Becoming a knowledge-sharing organization requires a mix of features and technical skills to overcome objective barriers to knowledge exchange and to develop the successful practice of knowledge capture, learning, and sharing both within the company and with external actors.

Every organization needs to overcome many challenges to provide a successful knowledge management system. A knowledge-sharing organization accepts the statement that knowledge, both implicit and experiential, is a core business recourse, so that its key staff members are systematically involved in a learning process to understand how to find a right decision and how to solve a given problem in the most efficient way.

Knowledge-sharing organizations as business entities are mindful of their most important assets – human and knowledge resources. For employees it is critical to understand, that all the corporate processes within an organization, such as open communication, coordination and collaboration, team-building, learning strategy, knowledge-sharing culture and many others, will definitely determine the performance of the company – what happens in the future inevitably depends on the current situation. That is why successful knowledge-sharing organizations think carefully about the modern pathways how knowledge can be captured, exchanged and shared. These organizations are inclined to apply appropriate approaches for different levels of knowledge sharing – domestic as well as international [6]. It also needs to be emphasized that knowledge-sharing organizations have a

wide range of well-developed technical and digital skills and capacities that enable effective knowledge identifying, capturing and sharing within and outside the company.

A closer look into the specifics of knowledge management in modern companies provides insights into the peculiarities of knowledge-sharing organizations in the digital age [6-9]:

these are organizations with a strong knowledge-sharing corporate culture that perceives knowledge, experience and continuous learning as an important part of the company's routine operations;

they are strategically orientated towards systematic learning; every staff member of such an organization understands the strategic importance of experience and knowledge for future performance and effort;

digital technologies are directly connected to a huge demand for digital skills across the entire organization. Knowledge-sharing organizations realize the importance of digital skills, they are already investing in digital skills development and get therefore significant benefits in comparison to their industry competitors;

the customer experience is the ultimate goal of any digital transformation [4]. That is why managers promote the values of openness to staff, supporting cooperation, open communication and knowledge sharing interactions throughout the organization;

capturing the organization's experiences and knowledge sharing both within the company and with external partners is embedded in the organization's vision, mission and corporate strategy;

they tend to use open innovation practices and knowledge-sharing partnerships to improve their operations and are involved in open innovation activities as well as engaged in external participation;

to get access to inter-organisational knowledge and to provide successful creation and adaptation of digital innovations organizations tend to join networks with competitors.

Research on knowledge-sharing barriers, challenges and difficulties has discovered many organizational factors that influence processes of internal and external knowledge exchange [6-10]. On this basis we have organized a number of these factors into three main areas, which can be described as typical knowledge-sharing related problems for modern organizations in the digital age:

- 1) In the contemporary economy new ways of combining digital and physical innovations create new challenges to the protection of organisational knowledge [1]. That is why internal knowledge, competences and experiences stay often within an organization; they are not captured and shared with other actors; companies are not inclined to open their operational and innovation processes primarily because

of the risk of losing corporate “know-how” or perspective business ideas.

2) There is no well-formed learning strategy for an organization; managers of the company are not aware how to use their innovation capacity to strength their abilities for accumulating, capturing and sharing internal knowledge, how to learn from mistakes and failures and replicate successful knowledge-sharing related solutions.

3) Companies are not mindful of their most important asset – human resources. Organizations are not able to engage their members in knowledge exchange processes. They do not use appropriate incentives and motivation tools to encourage internal and external knowledge-sharing activities.

4) In addition many companies seem to be too conservative in their acquisition of digital skills. They continue to use traditional approaches and methods for sourcing digital skills. Often business entities do not include digital skills as a key component in their workforce plans and do not invest in digital skills development.

Obviously, in the digital age diverse device support is one of the key enablers to provide effective communication and knowledge sharing throughout an organization. But it can also be essential for external, customer-facing interactions. In a company whose operations include a substantial client support component, for example through specific devices or digital platforms, the knowledge resources could be used to resolve customer issues [11; 12].

The challenges to successful knowledge sharing in the age of digitalization are not insuperable and it is important for modern business entities to be aware of them. Digital transformation requires strong business leadership and knowledge-sharing organizational culture, moreover it needs the active support of information technologies and digital skills. Digital innovations require also a financial investment in new technology platforms, assets and digital skills development, but it needs to be outlined that this kind of investment will pay off in a more productive workforce and a more competitive business [12].

Conclusions. Modern organizations and their managers need to be aware that traditional skills and business approaches are not going to help them in the digital age. To succeed in the digital age it is crucial to build an organization that is flexible enough to adapt to the new business environment where change is the only constant. From a managerial standpoint, from the basis of problems, which were outlined, can be defined a set of main knowledge-sharing related organizational goals to accomplish: to form and maintain a knowledge-sharing corporate culture, that treats knowledge and continuous learning as part

of everyday company operations; to improve open communication and collaboration between staff members; to develop an appropriate learning strategy. Effective achievement of these goals definitely requires some changes in the company's corporate culture.

From using the new managerial tools to establishing a different style of knowledge exchanging interactions throughout the organization, the building of knowledge-sharing organizational culture will remain one of the key drivers of the digital change. It is important to highlight that at this stage the paper does not attempt to set managerial recommendations for the building of knowledge-sharing organizational culture in the digital age. Future research can examine how firm-level characteristics may influence the linkages between the knowledge exchange processes in an organization and define the pathways how to transform a traditional firm into a successful knowledge-sharing organization in order to thrive in the digital world.

References

1. *North, K., Maier, R., Haas, O. (2018). Knowledge Management in Digital Change: New Findings and Practical Cases / K. North, R. Maier, O. Haas // Springer International Publishing AG. – 2018. – 393 p.*
2. *Matt, C., Hess, T., Benlian, A. (2015) Digital Transformation Strategies / C. Matt, T. Hess, A. Benlian // Business & Information Systems Engineering. – 2015. – 57 (5). – pp. 339-343.*
3. *Fonseca, L.M., Domingues, J.P. (2017). How to Succeed in the Digital Age? Monitor the Organizational Context, Identify Risks and Opportunities and Manage Change Effectively / L.M. Fonseca, J.P. Domingues // Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. – 2017. – Vol. 12. – No. 3. – pp. 443-455.*
4. *Newman, D. (2017). Top 10 Trends For Digital Transformation In 2017 [Online] / D. Newman // Available at: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#b7286ae47a5b>*
5. *Ernst & Young (2013). The Digitisation of Everything. How Organisations Must Adapt to Changing Consumer Behaviour [Online] / Ernst & Young // Available at: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/\\$FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/The_digitisation_of_everything_-_How_organisations_must_adapt_to_changing_consumer_behaviour/$FILE/EY_Digitisation_of_everything.pdf)*
6. *Janus, S. (2016). Becoming a Knowledge-Sharing Organization [Online]: A Handbook for Scaling Up Solutions through Knowledge Capturing and Sharing / S. Janus // Washington, D.C. – The World Bank. – 2016. – 187 p. Available at: https://www.knowledgesharingfordev.org/Data/wbi/wbicms/files/drupal-acquia/wbi/field/documents/becoming_a_kso_final_web.pdf*

7. *Hooff, V.D., Ridder, J.A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing / V.D. Hooff, J.A. Ridder // Journal of Knowledge Management. – 2004. – Vol. 11 (1). – pp. 13–24.*

8. *Rhodes, J., Hung, R., Lok, P., Ya-Hui Lien, B., Chi-Min W. (2008). Factors Influencing Organizational Knowledge Transfer: Implication for Corporate Performance / J. Rhodes, R. Hung, P. Lok, Y. Lien // Journal of Knowledge Management. – 2008. – Vol. 12. – Iss.3. – pp. 84–100.*

9. *Seidler-de Alwis, R., Hartmann, E. (2008). The Use of Tacit Knowledge Within Innovative Companies: Knowledge Management in Innovative Enterprises / R. Seidler-de Alwis, E. Hartmann // Journal of Knowledge Management. – 2008. – Vol. 12. – Iss. 1. – pp. 133–147.*

10. *Youngren D. (2018). How Knowledge Management Can Help Enterprise Digital Transformation [Online] / D. Youngren // Available at: <https://bloomfire.com/blog/knowledge-management-helps-enterprise-digital-transformation/>*

11. *Spitzer, B., Buvat, J., Morel V. (2017). The Digital Talent Gap. Developing Skills for Today's Digital Organizations [Online] / Capgemini Consulting // Available at: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the_digital_talent_gap27-09_0.pdf*

12. *Bloomfire (2016). Harnessing The Explosion Of Data And Information [Online] / Bloomfire // Available at: <http://info.bloomfire.com/harnessing-the-power-of-knowledge-sharing-with-digital-transformation-white-paper/>*

Tamar Lazariashvili

Assistant Professor, Faculty of Economics and Business
of Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
E-mail: tamar.lazariashvili@tsu.ge

ADVANTAGES AND PERSPECTIVES OF AGRIBUSINESS DEVELOPMENT IN GEORGIA

Summary. *The paper studies current situation in agribusiness sector of Georgia, analyzes the possibilities of production in agribusiness, describes the factors that hinder agribusiness development and provides ways to solve such problems; in addition, the role of the state in the development of agribusiness is evaluated and conclusions and recommendations about the perspectives of agribusiness development in Georgia are developed.*

Key words: *agribusiness, advantages of agribusiness, factors of agribusiness, conditions for agribusiness development.*

Introduction. In the modern conditions, primary importance is paid to the study of the peculiarities, trends and patterns of the economic and social development of Georgia, as well as the study of the effectiveness of the use of economic resources. At the first stage of the economic reforms implemented in Georgia, processes in agribusiness sector spontaneously developed. In fact, historical, ethnic, demographic, geopolitical, socio-psychological, soil-climatic peculiarities and traditions of the economy, as well as advantages of the development of this sector were neglected.

Purpose. Evaluation of the current situation in the agribusiness sector of Georgia, identification of the factors that hinder the development of agribusiness and providing the ways to solve such problems.

Results. Georgia has a significant potential for the development of agribusiness sector; growing demand for agricultural products increases the interest in agribusiness development and its importance. Agriculture in Georgia has always played an important role in ensuring food security and increasing wealth. Nevertheless, food production has been reduced in recent decades, level of self-sufficiency with domestically produced food and incomes are low, poverty level in rural areas is high and the deficit of food is covered by imported products [1]. In addition, globalization highlighted the importance of food security both in developed and developing countries.

Georgia has been an agricultural country since ancient times. Development of agribusiness is very important for the country. Climate and natural conditions of Georgia provide good possibility for producing ecologically friendly agricultural products. [2]. Variety of climatic conditions and healthy business environment create favorable conditions for growing and processing various fruits, vegetables, nuts. Closeness with Europe and developed transportation links with Europe and other regions, as well as increase in domestic and regional demand for agricultural products makes Georgia attractive both from the perspective of agricultural development and exporting agricultural products.

Agribusiness is a very sensitive sector to environmental and climate conditions. Supporting this sector clearly implies the creation of a free and encouraging environment by the state. Development of agribusinesses in regions should be based on priority areas. It is desirable to develop appropriate projects by the state, encourage activities in agribusiness sector and establish warehouses. Development of agro insurance in the country is one of the most important factors for the development of agribusiness. This would significantly reduce the risks in agriculture and increase the volume of lending to this sector. [3].

For the development of agribusiness it is also necessary to activate state support policy in accordance with the requirements of the World Trade Organization. The country may dependent on imported goods, but food dependence on import is a great risk from the perspective of food security. Creation and promotion of agrarian business associations and service centers, as well as formation of the structures that can provide the farmers and their cooperatives with consultations and other services, play an important role in eliminating barriers on the path of agribusiness development.

Georgia has several advantages for the development of agribusiness:

- a) There are many centuries-old traditions of agricultural production in the country and the relevant experience is accumulated;
- b) Endemic agricultural species have unique characteristics;
- c) Existence of favorable natural and resource potential, as well as, existence of micro zones create favorable basis for agricultural production; etc.

Development of agribusiness should be based on the improvement of industrial and territorial structures. Development of economic policy based on such a principle requires a differentiated approach to the regions. This approach ensures high levels of production of goods, creation of regional markets and other positive changes in the economy. Development of small farming can significantly contribute to socio-economic development and improvement of living conditions for a large number of population in Georgia [4].

Solving of the above and other problems of state significance successfully requires well-grounded and mutually beneficial application of operational and financial instruments, which should be realized in the general system of economic mechanisms. Difficult situation in agribusiness sector in Georgia requires rational use of existing resources in the country.

Currently, 43% of Georgian population lives in rural areas and over half of the country's workforce is employed in agriculture [5]. Therefore, agribusiness should play a special role in the development of Georgian economy. Total output in agribusiness sector in 2016 was 2.3% higher compared to the corresponding figure of 2015. Production of initial agricultural products in 2016 increased by 40.4% compared to the year of 2012, and the growth in the processing sector amounted to 18.0%. Agricultural sector accounted for 15.8% of the country's GDP in 2016 compared with 14.6% in 2012 [6]. In 2016, agricultural products were exported from Georgia to 88 countries. The value of agricultural products exported from Georgia amounted to 692.2 million USD, showing the increase of 13.1% compared to the

year of 2015 and 35.6% compared to the year of 2012. In this period, export of agricultural products accounted for 33% of the total export of the country. Main agricultural export products are: nuts (26%), wine (16%), alcohol (13%), mineral and spring waters (12%); cattle (5%), fish flour (2%), non-alcoholic carbonated drinks (2%), citrus (2%); etc. In 2015, agricultural products were imported to Georgia from 105 countries. Import of agricultural products accounted for 14.7% of the total import of the country. Main agricultural import products are: tobacco (10%), wheat (8), sugar (6%), poultry (5%), chocolate products (5%), vegetable oil (4%), flour confectionery products (3%), food supplements (3%); etc. The main goal of agribusiness is to find the optimal balance between satisfying the consumers and the willingness of the public to prevent damage of the living environment of the people. Promotion of marketing, which is unfortunately at the low level in agribusiness sector in Georgia, is essential for solving this problem [7].

There are a number of factors that hinder the development of agribusiness in Georgia, one of the most important factor is small scale of farms. Most of the farms in Georgia are small farms, therefore, goods produced by such farms cannot compete with imported agricultural products. Such farms are oriented only to meet their own needs. [8] In addition, the problem of land registration is also very acute.

Other factors that hinder agribusiness development:

1. There are not international standards in production;
2. Farmers' knowledge and the level of competitiveness is low;
3. The level of diversification on export markets is low;
4. Post-harvest technologies, as well as extension and modernization of the processing infrastructure is underdeveloped;
5. Information and consulting service is underdeveloped;
6. The level of awareness of consumers about the product marketing is low.

Conclusions.

For the development of agribusiness in Georgia it is essential to:

- Develop a multi-level strategy of agriculture;
- consider export promoting activities in agribusiness competition promoting policy and develop specific strategy for entering international markets;
- activate the ties between the sectors and within the sector that will facilitate efficient functioning of the sub-complex of regional products;
- use innovative methods for efficient management and regulation of current changes in the agricultural market of Georgia.

References

1. *Kharaishvili, E.* Challenges for sustainable food security in Georgia <http://eprints.tsu.ge/334/1/E.%20Kharaishvili.%20Challenges%20for%20sustainable%20food%20security%20in%20Georgia.pdf>
2. *Kharaishvili, E.* Farm Diversification and the Corresponding Policy for its Implementation in Georgia, No.9(5), 2015. pp. 1433-1435.
3. *Lazariashvili, T.* Agribusiness Development Hindering Factors and the Ways to Overcome them in Georgia. International scientific-practical conference Pressing Issues of Sustainable Development of National Economies, Paata Gugushvili Institute of Economics, 10-11 July, 2015 ,pp. 58-75.
4. Agriculture Development Strategy of Georgia, 2015-2020; Ministry of Agriculture of Georgia (p.p. 10-11).
5. *Kharaishvili, E.* Small Farm Diversification Opportunities in Viticulture-Winemaking Sector of Georgia. Vol:10, No:5(2016). pp. 1405-1407.
6. National Statistics Office of Georgia. Agriculture of Georgia, Statistical Publication, 2016, pp. 16-18.
7. *Todua, N.* Features of the Application of Marketing in Georgia's Agri-food Business, 2017,pp.2-3.
8. *Kharaishvili, E.* Wine Market and Competitive Models of Diversification of the Viticulture-Winemaking industry in Georgia, (2017), pp. 97-98.

Marina Muchiashvili, PhD

Associated Professor of the Department
of Economics and Social Statistics
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
marina.muchiashvili@tsu.ge

Zamira Shonia, PhD

Associated Professor of the Department
of Economics and Social Statistics
Ivane Javakhishvili Tbilisi State University
Zamira.shonia@mail.ru

STATISTICAL ANALYSIS OF THE PUBLIC DEBT SUSTAINABILITY OF GEORGIA

Abstract. *Debt sustainability is an important factor of economic growth of the country. The decrease of economic growth rates in Georgia and increased fiscal deficit and public debt (both, foreign and internal) since*

2012 year, have made it actual to assess the debt sustainability of the country both, in medium term and long term perspectives. The analysis evidenced that by the 2018 marginal indicators of debt sustainability (Public debt/GDP, Public debt/budget revenue, Public debt/export), are below the thresholds (50%, 300%, 200%). Nevertheless, a shock tests indicate that debt sustainability is vulnerable to permanent long term and to sharp short term shocks. In order to maintain low risk for debt sustainability, The GDP growth rate should be at least 7% in the medium term and the budget deficit should be below 3% of GDP for the same time period.

Keywords: Public finance, Public debt sustainability, Fiscal sustainability.

Introduction

Following the present level of the public debt of Georgia, the work considers the evaluation of the fiscal sustainability of the country and identification and control of the risks influencing the fiscal sustainability as one of the factors determining the macro-economic sustainability of the country.

The fiscal sustainability of the country is estimated by considering the following indicators:

1. Change of the public debt/GDP ratio under the influence of different shocks as per the basic and alternative scenarios. The basic scenario considers medium- and long-term forecasts of the government regarding the macroeconomic indicators (GDP growth, inflation, budgetary deficit and exchange rate). As for alternative scenarios, they give pessimistic (inferior to the basic scenario) or optimistic (better than the basic scenario) forecasts of the same indicators.

2. Public debt structure (in relation to foreign and domestic debt) and its dynamics.

Goal of the study

The paper studies the impact of various factors on fiscal sustainability. In particular, The GDP growth rate shock test, the budget deficit shock test, the exchange rate shock test according the baseline, optimistic and pessimistic scenarios is analyzed.

Results of the study

Debt sustainability implies fiscal policy consistent with macroeconomic stability and growth. In general, fiscal sustainability is characterized by low inflation, low real interest rate, high private sector Investment, high growth rates. In 2013-2017years our economy was characterized by high inflation, high real interest rate, low grow rate and low investment. These indicators undermine fiscal sustainability of Georgia.

At present, the public debt of Georgia exceeds 4,5 billion US Dollars. Since 2012 year to present, the public debt to GDP ratio increased (from 30 to 45%) and economic growth rate declines. One of the main reasons for that was radical change of fiscal policy. Some initiatives of the new government were directed against the free market economy principle. This hampered investment decisions. The significant increase of social benefits was the main factor of the budget deficits, which is not part of the economic growth oriented policy. Also, decrease of the share of public investment expenditures in the state budget total expenditures had a negative impact on the economic growth rate.

In order to ensure the debt sustainability and economic growth in the long run, it is necessary to change the direction of the debt to GDP trend and reduce the level of this indicator gradually. In addition, it is necessary to reduce this indicator to the level which allows keeping the conditions of creditability and liquidity of the country.

Georgia is often subject to the impacts of external and internal shocks. In the case when the government debt to DGP ratio approaches the admissible upper limits, the situation may be estimated as unsustainable.

In General impact of each variable on the debt to DGP dynamics is different. In particular, a high primary balance results in the reduced government debt to DGP ratio, high initial government debt results in the increased debt to DGP ratio, high real interest rate results in the increased government debt to DGP and high economic growth results in the reduced government debt to DGP ratio.

There is a direct relation between the government debt dynamics and efficient real interest rate; the relation between the national debt dynamics and the real growth rate is indirect, and the relation between the government debt dynamics and the depreciation of the exchange rate is direct. Besides, the contribution of the primary balance to the debt dynamics is with a minus sign, while the contributions of “and other flows” (e.g. incomes from privatization) is with a plus sign.

Fiscal sustainability is capability of the government to maintain its current expenses and tax policy in medium term and long term periods without creation of danger to payment capacity of the government, or without denying its separate types of obligations and separate types of expenses (including pensions and other social expenses, health care, education, and others) considered by the budget.

Public debt is sustainable, when government can continue serving it without requiring an unrealistically (from social and political point of view) large adjustment to its future revenues or expenses.

Public debt can be regarded as sustainable when the primary balance needed to at least stabilize debt under both baseline and realistic shock scenarios is economically feasible, such that the level of debt is consistent with an acceptably low rollover risk and with preserving potential growth at a satisfactory level (IMF, 2013). In practice fiscal sustainability is assessed by checking whether debt is on a declining path while remaining below certain thresholds. Related concepts are solvency- the current debt stock is fully covered by the present discounted value of all expected future primary balances, and liquidity-ability to meet maturing obligations.

Some Economists call fiscal policy unsustainable if a country's debt is growing faster than its GDP) Congressional budget Office, 2007).

In the economic literature we encounter various definitions of fiscal sustainability. According to Balassone and Franco (1) the theory has proposed different conditions for sustainability-from a non rising tax rate to an inter-temporal discounted budget constraint.

Blanchard (2) defines sustainable fiscal policy as a policy that ensures that the ratio of the debt to GDP converges back towards its initial level. , the public debt is sustainable if the inter-temporal constraint is, i.e. the present value of the future primary balances fully covers the initial debt level.

The basic factors influencing the debt to DGP ratio are: primary balance, initial debt rate, real interest rate and rate of the economic growth.

The sensitive analysis of the debt sustainability is based on the baseline scenario of The Ministry of Finance of Georgia and assumptions of a realistic macroeconomic shock test, where one or more economic indicators worsen. The share of external and domestic public debt in overall debt is assumed to be 80%-20% till 2027, the basic real GDP growth rate 5.5%and the basic exchange rate GEL/USD 2.5. The export maintains its current growth tendency.

We used MOF tax revenue projections. Public debt sustainability is examined based on IMF model MAC DSA (3, 4, 5, 6).

The study showed that according the baseline scenario all marginal indicators of debt sustainability in 2017 (Public debt/GDP, Public debt/budget revenue, Public debt/export), were below the thresholds (50%, 300%, 200%). According to this scenario Georgia's fiscal Sustainability is stable in the medium term. The debt burden indicators do not exceed the thresholds. But the calculations show that the degree of impact of different shocks is different. In particular, the government debt to DGP value is most strongly affected by the shocks caused by

the exchange rate depreciation and by the reduced growth rates. In a long term, debt is unsustainable in case of permanent multi shocks.

A shock tests indicate that debt sustainability is vulnerable to permanent long term and to sharp short term shocks

We must also note that in estimating the debt sustainability, the model given above uses the data only about the public debt and does not consider the information about the debts of corporations or legal entities of public law (LEPLs). However, in reality, LEPLs are quasi-national corporations financed through the state budget. Consequently, the consideration of their debts in the national debt statistics will further increase the load of the national debt and will complicate ensuring the sustainability of the public debt.

When estimating the national debt of Georgia, the peculiarity of its structure should be considered. The share of foreign debt in the national debt is more than 80% significantly exceeding the upper limit (60%) fixed by the International Monetary Fund for Market access countries.

The analysis has made it clear that by 2018, such indicators of the public debt sustainability as the public debt to DGP, public debt to the budget Revenues, and public debt to export ratios, according realistic scenario remain below the limits. Nevertheless, shock tests of economic factors indicate that debt sustainability is vulnerable to permanent long term and to sharp short term shocks. Without a timely adjustment of fiscal policy meaning using the budgetary funds to finance predominantly the fields supporting the economic growth, such as education and science, targeted (rather than general) healthcare programs and infrastructural projects, reducing the administration costs and identifying and controlling fiscal risks, the country may face the need for a significant reduction of the budget expenditures in the medium- and long-term periods.

We should take into account, that the public debt statistics only cover the debts of the general government and National bank of Georgia. The total external public debt is 6 billion USD (44% of GDP). But Country's total external debt is 15.5 billion USD (historical maximum level) (more than 100 % of GDP). The share of public debt in the whole foreign debt of Georgia in 2017 year comprises nearly 40%, the rest is the share of the private sector. Assessing fiscal sustainability we should take into account risks, associated with private debt too.

One of the main problems of fiscal sustainability of Georgia in 2013-2017 years was the distribution of the debt burden during the year. The observed tendency was that total deficit was allocated dur-

ing the last months of the year, which causes monetary pressure on exchange rates, price levels and fiscal sustainability.

Therefore, arising from the challenges existing in the budgetary system of Georgia, For achievement of fiscal stability in medium term and long term periods it is vital development and establishment of tax and spending policy oriented on economic growth that at the same time will allow a gradual improvement of poor social condition existing in the country by enhancement of the effectiveness of internal and external resources' usage.

Conclusion

The study showed that according the baseline scenario in the medium term and long term Georgia's debt is sustainable. All debt sustainability indicators do not exceed the marginal values. However, in a long term debt sustainability is vulnerable to permanent multi shocks.

The analysis showed that in the public debt structure the external debt dominates, which causes fiscal sustainability to be more vulnerable to an exchange rate shock. A raised economic growth and decreased budget deficit could make the country's fiscal sustainability more stable and stimulate high long term economic growth. It will diminish the negative influence of the public debt on the economic growth rate.

The significant increase in social benefits is the main source of the budget deficit enlargement, which is not the economic growth oriented fiscal policy. For sustainable economic growth the share of public investment should increase in state budget expenditures and decrease the share of social expenditures.

The study shows that without urgent adjustment in the state budget expenditures, disclosure and management of fiscal risks, the government of Georgia may find it necessary to drastically cut the budgetary expenses in the medium and long term.

References

1. *Baladsone, F and D.Franco* (2000): "Assessing Fiscal Sustainability: A Review of Methods with a View To EMU", 2000.
2. *Blanchard, O., J. C. Chouraqui, R.P. Hagemann, and N. Sartor*, "The Sustainability of fiscal policy: New Answers to an Old Question", OECD Economic Studies, 1990, No. 15, pp. 7-36.
3. "Assessing Sustainability" . IMF (2002), Washington DC.
4. Information Note on Modifications to the Fund's Debt Sustainability Assessment Framework for Market Access Countries , IMF, Prepared by the Policy Development and Review Department, 2005.

5. “Staff Guidance Note for Public Debt Sustainability Analysis in Market-Access Countries”, IMF, 2013.
6. *Tanner E.*, “Fiscal Sustainability: A 21st Century Guide for the perplexed.” IMF W/P13/89, pp 4-20.
7. “Government Debt sustainability analysis For 2018-2027 years”, MOF, Georgia Republic, Tbilisi, 2017.
8. Government Debt Sustainability Analysis. PBO, Georgia, 2015. pp.1-11.
9. *Muchiashvili M., Shonia Z., Giorgobiani M.* “Fiscal Sustainability Analysis (Republic of Georgia). Journal “Economist”, Tbilisi, 2016. pp. 79-88.
10. Analysis of MT Fiscal policy Sustainability in Georgia, PMC Research Center, Tbilisi, Georgia, 2014. pp. 4-37.

Papachashvili N., PhD

Associate Professor, Faculty of Economics and Business

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University, Georgia

nino.papachashvili@tsu.ge

INDUSTRY 4.0 AND ITS IMPACT ON THE INTERNATIONAL TRADE

***Summary.** The work first sets out the current “Industry 4.0” debate. Then it considers how the digitalization making flexible international trade and discusses the challenges of paperless international trade. Finally, the policy priorities for governments are reviewed, followed by the new challenges.*

***Key words:** Industry 4.0; paperless trade; digitalization.*

Introduction

“Fourth Industrial Revolution” (4IR), or “Industry 4.0” became the topical issue of nowadays among the scientists and policymakers (*Schwab, 2016*). “Industry 4.0 describes the *organization of production processes based on technology and devices autonomously communicating with each other along the value chain*: a model of the ‘smart’ factory of the future where computer-driven systems monitor physical processes, create a virtual copy of the physical world and make decentralized decisions based on self-organization mechanisms. The concept takes account of the increased digitalization of manufacturing industries where physical objects are seamlessly integrated into the information network, allowing for decentralized production and real-time adaptation in the future” (Smit et al. 2016). Consideration of

changes in technological, social and business paradigm assures us in the greatest importance of “Industry 4.0” for the future development. Researchers indicate about transition of industrial era economy to knowledge-based economy (Rodrigues J. M. 2003, Rooney D, Hearn G., Ninan A. 2005; Kuruczleki, et al, 2017; Lichtblau et al, 2015; Raton, 2006) and formation of the new type of an economy. Research in the field of new type of economy has grown dramatically among georgian scinetists as well (See, for example, Aladashvili, 2014; Gagnidze, 2016; Gogorishvili, 2017; Lekashvili, 2017; Papachashvili, 2014, 2016; Sepashvili, 2016; Tsetskhladze, 2016). An important consequence of these transition is reflected on the economic growth, occupation, entrepreneurial opportunities and so on. Among them is an international trade. Digitalization has a substantial impact on its structure, forms, efficiency, etc. Based on digital networks “new generation” international trade using models with paperless communications which facilitate trade. The scientific literature suggests that participation in the digital economy is positive for trade and growth across countries but is not necessarily positive for inclusive growth within countries and developing countries have not closed the digital divide. The World Bank Group (*Digital Dividends, 2016*), in its major study on the implications of the digital economy for inclusive growth observes: Digital technologies have spread rapidly in much of the world. Digital dividends — the broader development benefits from using these technologies—have lagged behind. In many instances digital technologies have boosted growth, expanded opportunities, and improved service delivery. Yet their aggregate impact has fallen short and is unevenly distributed (*Ciuriak&Ptashkina, 2018*).

It is widely known that trade is itself a powerful driver of structural change, helping to reallocate resources to the sectors and areas where they can be most efficient. This is one of the key gains from trade, but also one of its costs.

Technology and trade are closely connected. Technology has helped transform modern trade and enable Global Value Chains by greatly reducing communication, co-ordination and transport costs. The effects of trade and technology are mutually reinforcing, so policies need to address both.

Underscoring the close relationship between trade and technology, digital trade is again revolutionizing the availability of goods and services worldwide (*OECD, 2017*).

The aim of the given article is identifying the impact of Industry 4.0 on the international trade.

Type of the paper and methodology: analytical literature review.

Main accents of the literature review: The numerous instances that argues that digital technologies can bring significant gains (Digital Dividends,2016), but in practice It is too difficult to estimate their impact on international trade, because of its widely dispersed and its indirect growth impacts. Also, because of complex international supply chains. Despite these difficulties, there are some scientific calculations approving that rapid adoption of digital technologies in the economy is beneficial.

The internet enables many small firms to participate in global trade, thus leading to more inclusion; it makes enables more products to be exported to more markets, often by newer and younger firms. A 10-percent increase in internet use in the exporting country is found to increase the number of products traded between two countries by 0.4 percent. A similar increase in internet use of a country pair increases the average bilateral trade value per product by 0.6 percent. Online platforms overcome trust and information problems through feedback and rating systems and by offering escrow and dispute resolution mechanisms. Easier trade of intermediate products encourages further “unbundling” of production processes, not just in the markets for goods but also for services (Digital Dividends, 2016). The role of internet is highlighted in the most works examining impact of digitalization on the trade: the Internet greatly increases firms’ potential to produce new goods and service, and serve new markets. The Internet reduces transaction costs – communication, information, and coordination – through the use of emails, websites, and dedicated platforms and online marketplaces, making it easier for firms to participate in international trade. Online platforms can reduce the matching and information costs that can affect international trade more than domestic trade, and provide mechanisms such as feedback and guarantees that improve consumer trust in online sellers (Shawn, 2017). Other work examines the links the number of broadband users in a country to its volume of international trade in goods and services. Based on the model researcher concludes that each country’s openness to trade will be affected by expected future growth in broadband use: the trade-to-GDP ratios will increase an additional 6.88 percentage points on average in the high income countries and an additional 1.67 percentage points on average in the developing countries due to further growth in broadband use over the next five years (Riker, 2014).

The discussions around the digital trade facilitations comprises the issues of the application of modern information and communication technologies (ICTs) to simplify and automate international trade procedures. Duval & Mengjing (2017) examine the paperless trade

measures, included in regional trade agreements (RTAs). Their analysis reveals that the number of paperless trade measures in RTAs entered into force globally since 2005 essentially doubled, with a large majority of RTAs now featuring one more measures aiming to exchange trade-related data and information electronically. In many cases, recent RTAs are found to go further than the WTO TFA in promoting digital trade facilitation and the application of modern information and communication technologies to trade procedures – with the possible exception of e-payment of duties and fees, which is not specifically mentioned in any of the RTAs reviewed.

Mishra (2017) highlights the delicate and complex relationship between international trade and the Internet: Recent preferential trade agreements (PTAs) such as the Trans-Pacific Partnership Agreement (TPP) and the Japan – Mongolia Economic Partnership Agreement (Japan – Mongolia FTA) contain legal provisions on cybersecurity, data protection, data localisation, consumer protection, net neutrality, spam control, and protection of online intellectual property, intended to facilitate electronic commerce and enable cross-border data flows. Many issues related to Internet policy are also central to trade in digital economy. Issues of cybersecurity, privacy and data protection can not only act as barriers to electronic commerce, but also facilitate electronic commerce – this perspective necessitates a reorientation of legal provisions in trade agreements (Mishra, 2017).

New methods of trading, such as e-commerce, create both new opportunities and new challenges for traders and policymakers. E-commerce promotes the ability of small and medium-sized enterprises (SMEs) to go from being small players in the domestic market to becoming global exporters. But a variety of impediments in policies, and in the business environment, can prevent e-commerce from reaching its full potential (Trade & Competitiveness, 2017). Based on the survey of export-oriented firms in the Canadian IT service industry and consultations with industry associations Dong et al revealed that IT service firms experience strong sales growth and tend to be very positive about their outlook, driven by the solid exports that comprise the majority of their sales; because of the knowledge-intensive nature of the industry, firms report investing in human capital more than in physical capital (Dong et al, 2016).

Towards a stronger and resilient digital economy The discussions in the preceding sections indicate that international trade agreements are important tools in shaping the future of the digital economy. As cross-border data flows are indispensable to the digital economy, international trade agreements should be equipped to respond to the

challenges of cyber sovereignty, frequently enforced through disproportionate and burdensome regulatory measures such as data localisation, unreasonable cybersecurity requirements, and lack of interoperability of domestic privacy and consumer protection laws. Thus, understanding the linkages and developing mechanisms to synergise international trade and Internet are not just desirable, but absolutely vital to create a robust and strong digital economy. Negotiation of international trade agreements enables countries to gain greater understanding of common areas of interest and discord, identification of priority areas and policy rationale behind variable domestic approaches (Mishra, 2017).

Despite the virtues of PTAs of moving faster and easier forward, of addressing new pressing issues (such as localization measures) and of providing legal certainty, PTAs fail to provide both a comprehensive framework for digital trade and a workable interface with IG rules (Burri, 2016).

Reducing trade costs is essential for developing economies to participate in international production networks and to effectively use trade as an engine of growth and sustainable development. This can be accomplished by tackling non-tariff sources of trade costs and addressing cumbersome regulatory procedures and documentation requirements. Indeed, trade facilitation including paperless trade has taken increasing importance, as evidenced by the entry into force of the WTO Trade Facilitation Agreement (TFA) in February 2017 and the growing number of regional and subregional initiatives in this area.

According the Report of the Second Global Survey on Trade Facilitation and Paperless Trade Implementation, more advanced paperless trade measures remains at a relatively early stage. For example, while nearly 60% of the economies have engaged to some extent in creating an electronic single window for processing trade documents, very few have fully operational systems in place. The global average implementation level of “Cross-border paperless trade” (33%) is substantially lower than that of the other groups of measures considered. Implementation of paperless and cross-border paperless measures improved by 7.8 percentage points (from 50.8% to 58.6%) and 9.3 percentage points (from 25.0% to 34.3%), respectively (Trade Facilitation, 2017).

Ha and Lim discuss on how to facilitate integration of international supply chain using paperless trade in the Asia-Pacific Region. They define paperless trade and describe how paperless trade can improve efficiency of international supply chain. Based on the review of

paperless trade initiatives and assessment of paperless trade readiness of economies in the Asia-Pacific Region, researchers identify critical challenges in facilitating crossborder paperless trade and elaborate on how those challenges can be lessened (Ha & Lim, 2014).

Digitalization offers immense potential to improve trade facilitation implementation and further reduce trade costs. Figure 1 shows implementation of trade facilitation as a step-by step process, based on the groups of measures included in this survey.

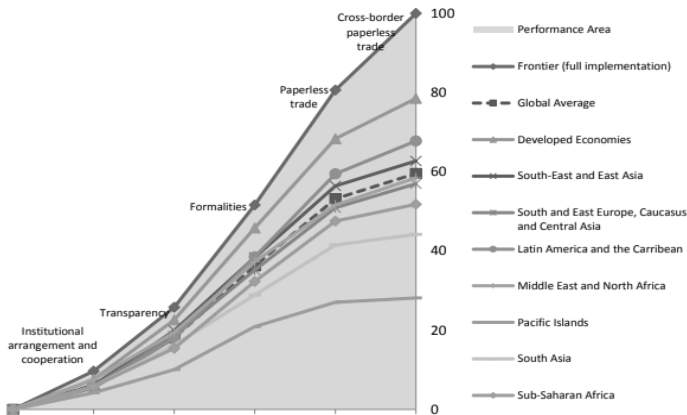


Fig. 1. Moving up the trade facilitation ladder toward international supply chains

Source: Trade Facilitation, 2017

Trade facilitation begins with the setting up of the institutional arrangements needed to prioritize and coordinate implementation of trade facilitation measures. The next step is to make the trade processes more transparent by sharing information on existing laws, regulations, and procedures as widely as possible and consulting with stakeholders when developing new ones. Designing and implementing simpler and more efficient trade formalities is next. The reengineered and streamlined processes may first be implemented based on paper documents, but can then be further improved through information and communications technology and the development of paperless trade systems (Trade Facilitation, 2017).

Trade facilitation-understood broadly as policy measures that reduce all types of trade costs-is a vital area for analysts and policymakers going forward. As the recent WTO Trade Facilitation Agreement

makes clear, the costs of implementing trade facilitation can sometimes be significant. That is also the case implementation of paperless trade. As a result, Aid for Trade and capacity building to support the reform process have to be an integral part of ongoing discussions. The key for policymakers going forward will be to combine reformist will with adequate human, technical, and financial resources. A strong regional arrangement on cross-border paperless trade facilitation would certainly help in this regard (Estimating the Benefits, 2014).

Despite the enormous potential benefits, use of the Internet is relatively limited in Europe and Central Asia (ECA). Fewer firms in the ECA countries use the Internet to sell their products and services compared to other regions. The countries in Western and Northern Europe have smaller shares of e-commerce sales in GDP than the United States and Japan. ECA firms that use the Internet to sell products tend to sell more to domestic rather than foreign markets, missing opportunities to expand their markets. And the export of digitally enabled services is particularly low in many ECA countries (Tan, 2017).

Conclusions

“Fourth Industrial Revolution” (4IR) or “Industry 4.0” causes technological, social and business paradigm changes. These are reflected on the mode of international trade as well. The digital transformation assists to old modes of trade and business to transform entirely new ones.

Digitalization assists countries to develop paperless trading systems and gives broad platform to reduce trade costs, but countries need to harmonize issues related to the cross-border data flows, privacy, and conditions of competition, etc.

Most countries worldwide have implemented general trade facilitation measures, which aim at improving transparency, expediting and streamlining formalities, and developing adequate institutional frameworks.

Despite being the fastest-growing dimension of international commerce in the past decade, e-trading is not yet well understood and used. The global average trade facilitation implementation score stands at approximately 60%.

Countries need to continue to apply modern information and communication technologies and develop paperless trade to simplify trade procedures and enable electronic exchange of data and with all the actors along the international supply chain.

Cross-border paperless trade has significant potential to reduce trade costs and boost trade within the international integration groups.

Challenges of on cross-border paperless trade includes: Adoption of common International Standards; Harmonization of legal frameworks; Capacity gaps among the parties (infrastructure & HR); Cooperation between public and private sectors; Lack of intergovernmental coordination mechanism.

References

1. *Aladashvili, G.* Modern Accents for Improving Competitiveness, II International scientific and practical conference „Modern Management Strategic Imperatives”, ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv 22-23 May, 2014. http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/sism/ (Accessed 11 February 2018).
2. *Burri, M.* The World Trade Organization as an Actor in Global Internet Governance, The Institutions of Global Internet Governance, Cambridge University Press, 2016.
3. *Ciuriak, D., Ptashkina M.* The Digital Transformation and the Transformation of International Trade, 23 January 2018 <https://ssrn.com/abstract=3107811>.
4. Digital Dividends, World Development Report 2016: World Bank. 2016.
5. *Dong, W., Fudurich, J., Suchanek, L.* The Digital Economy — Insight from a Special Survey with IT Service Exporters, Bank of Canada, 2016.
6. *Duval, Y., Mengjing K.* 2017. Digital Trade Facilitation: Paperless Trade in Regional Trade Agreements. ADBI Working Paper 747. Tokyo: Asian Development Bank Institute. Available: <https://www.adb.org/publications/digital-trade-facilitation-paperless-trade-regionaltrade-agreements>.
7. Estimating the Benefits of Cross-Border Paperless Trade, United Nations, ESCAP, 2014.
8. *Gagnidze, I.* The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy, III International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management”, KNEY, Kiev, 2016, pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 11 February 2018).
9. *Gogorishvili, I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence’. *Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016*, Berlin-Tallin. ISSN 2228-1878. pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_krooni ka.pdf (Accessed 30 November 2017).
10. *Kuruczleki, É, Pelle, A., Laczi, R., Fekete, B.* The Readiness of the European Union to Embrace the Fourth Industrial Revolution, Management, volume 11 (4): 327–347, 2017.

11. *Lekashvili, E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia's Economy, *Global Journal of Management and Business Research* : B, Economics & Commerce, 2017, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 11 February 2018).
12. *Lichtblau, K.* Stich V., Dr.-Ing., Bertenrath R., Blum M., Bleider M., Millack A., Schmitt K., Schmitz E., Schröter M. *INDUSTRIE 4.0 READINESS*. Aachen, Cologne, October 2015.
13. *Ha S. H. and Lim S. W.* The Progress of Paperless Trade in Asia and the Pacific: Enabling International Supply Chain Integration, ADB Working Paper Series on Regional Economic Integration, October 2014.
14. *Mishra, N.* International trade, Internet governance and the shaping of the digital economy", ARTNeT Working Paper Series, No. 168, June 2017, Bangkok, ESCAP.
15. Moving Toward Knowledge-Based Economies: Asian Experiences. Asian Development Bank, Regional and Sustainable Development Department, September, 2007.
16. OECD (2017), Making trade work for all, *OECD Trade Policy Papers*, No. 202, OECD Publishing, Paris.
17. *Papachashvili, N.* Globalization of Innovations and Development Challenges, "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016,(КНЕУ, 2016, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. Kiev, Ukraine. pp.245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf (Accessed 11 February 2018).
18. *Papachashvili, N.* Knowledge Economy – Global Challenges for Economic Development, II International scientific and practical conference „Modern Management Strategic Imperatives”. (ЗМІСТ II Міжнародна науково-практична конференція "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv 22-23 May, 2014) http://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/sism/(Accessed 11 February 2018)
19. *Raton, B.* The Knowledge-Based Economy: Modeled, Measured, Simulated, Universal Publishers, Florida, USA, 2006.
20. *Riker, D.* Internet Use and Openness to Trade, U.S. International Trade Commission, December 2014.
21. *Rodrigues, J. M.* (2003), European Policies for a Knowledge Economy, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
22. *Rooney, D, Hearn G., Ninan A.* (2005), Handbook on the Knowledge Economy, Edward Elgar, Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
23. *Schwab, K.* 2016. The Fourth Industrial Revolution. Geneva: World Economic Forum.

24. *Sepashvili, E.* Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth. Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, 2016, pp. 174–176. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

25. *Tan, W. Sh.* Digital Trade in Europe and Central Asia, Asian Development Bank Institute, No. 751, June 2017

26. Trade & Competitiveness Global Practice, Expanding Market Opportunity & Enabling Private Initiative for Dynamic Economies, World Bank Group, 2017.

27. *Tsetskhladze, L.* Innovation – determining factor of business competitiveness, The Journal “Innovative Economy and Management”, No. 1, 2016.

Рибалко Ю.С.

асистент кафедри міжнародних фінансів
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет ім. В.Гетьмана
yuliyarybalko@ukr.net

ТРАНСФОРМАЦІЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

Анотація. У статті досліджується трансформація теоретичних підходів до управління фінансовими ресурсами ТНК, досліджується вплив поведінкових аспектів на прийняття фінансових та інвестиційних рішень головними виконавчими директорами міжнародних корпорацій.

Ключові слова: ТНК, фінансові ресурси, управління, публічні фінанси.

Актуальність. Остання світова економічна криза свідчить про сильні трансформації на глобальному ринку капіталів, що обумовлює необхідність повторно дослідити особливості управління великими ТНК. Враховуючи останні тенденції до "організаційної модальності фінансового капіталу" та фінансіалізованого підходу до управління, сьогодні можна простежити домінування фінансо-

вої логіки в стратегіях ТНК. Слід зазначити, що в умовах турбулентності світового фінансового середовища результативність діяльності ТНК, їх довгостроковий успіх, капіталізація, фінансова стійкість значною мірою визначаються ефективністю фінансової політики, стратегії та, безпосередньо, якістю прийнятих фінансових рішень. На нашу думку, сьогодні проблема полягає в тому, що традиційні теорії та моделі управління корпоративними фінансами, які використовуються у зарубіжній і вітчизняній практиці, не враховують останні трансформації глобального фінансового середовища. Таким чином, актуальність дослідження обумовлена необхідністю подальшої розробки теоретичних підходів до управління фінансовим ресурсом корпорацій в частині використання теорії поведінкових фінансів та з урахуванням технологічної революції в сфері фінансових послуг.

Метою даного дослідження є проведення критичного аналізу існуючих теорій та наукових концепцій корпоративного фінансового менеджменту, оцінки їх прийнятності та можливості адаптації до специфіки організації сучасних транснаціональних корпоративних структур.

Результати дослідження. Теоретичною основою для розробки ефективної корпоративної фінансової політики, стратегії та побудови адекватної моделі поведінки ТНК в умовах турбулентності є сучасна наука управління корпоративними фінансами. Процеси динамічного розвитку, інтернаціоналізації та глобалізації ринків капіталу, підвищення ролі ТНК у створенні вартості і переміщенні капіталів, посилення значущості фінансового ресурсу в системі ресурсного забезпечення ТНК призвели у середині ХХ ст. до необхідності теоретичного осмислення ролі фінансів на корпоративному рівні.

Провідна роль у теоретичному осмисленні ролі фінансового ресурсу в еволюції ТНК, логіки його розвитку продовж життєвого циклу корпорації, та зміни його структури в процесі трансформації бізнес-моделі ТНК належить вченим англо-американської школи. Характерно, що багато досліджень, які стали основою цього наукового напрямку, велися ще на рубежі ХІХ-ХХ ст. Пізніше вони були поглиблені та був доопрацьований їх практичний інструментарій. Даний період пов'язують з формуванням спеціалізованої галузі знань прикладної спрямованості – «корпоративного фінансового менеджменту».

Представники західних шкіл, наприклад Дж. О. Хорріган виділяє п'ять самостійних підходів у становленні та розвитку кор-

поративного фінансового менеджменту¹ і на їх основі виділяє п'ять фінансових шкіл:

- Школа «мультиваріантних аналітиків» (Multivariate Modelers School) – базується на безспірному зв'язку коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан, ефективність діяльності підприємства, та узагальнюючих показниках фінансово-господарської діяльності;

- Школа «аналітиків зайнятих прогнозуванням можливого банкрутства» (Distress Predictors School) – зорієнтована на фінансову стійкість підприємств та визнає цінність бухгалтерського обліку лише його здатністю забезпечити передбачення можливого банкрутства;

- Школа «емпіричних прагматиків» (Empirical Pragmatists School) – представники вперше намагалися показати розмаїття аналітичних коефіцієнтів, які можуть бути розраховані за даними бухгалтерської звітності;

- Школа «статистичного фінансового аналізу» (Ratio Statisticians School) – аналітичні коефіцієнти, розраховані за даними бухгалтерської звітності, мають користь лише за наявності існуючих критеріїв, які слід розробляти в розрізі галузей;

- Школа «учасників фондового ринку» (Capital Marketers School) – використовує звітність для прогнозування рівня ефективності інвестування.

Очевидно, що такий розподіл є досить умовним, зазначені підходи частково перетинаються і доповнюють один одного. Аналіз останніх досліджень і публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених галузі корпоративних фінансів показав, що сьогодні вже сформувалася нова школа, представники якої досліджують фінансовий ресурс в системі ресурсного забезпечення корпорації. До представників нової школи відносяться: Руденко-Сударева Л.В., Плотніков О.В., які досліджують місце фінансових ресурсів в системі ресурсного забезпечення ТНК, проблематику ефективного управління потоками капіталу та ресурсного забезпечення розвитку ТНК (залежності між обсягом, складом ресурсів та досягнутими результатами діяльності глобальних корпорацій в умовах нестабільного бізнес-середовища).

Постійна рухливість бізнес-середовища, фактори його прямого й опосередкованого впливу на діяльність ТНК, розширення

¹ Horrigan J.O. Schools of Thought in the Historical Development of Financial Statement Analysis // Proceedings of the Pacioli Quincentennial Symposia. – Seattle University, Seattle, Washington. – 1996. – p. 35–49.

форм фінансових відносин, акценти наукових розробок та аналіз практики управління діяльністю ряду успішних корпорацій зумовили наступну періодизацію основних етапів еволюції сфери знань з управління фінансовим ресурсом ТНК.

Сучасна парадигма фінансового менеджменту базується на висновках багатьох наукових шкіл і відображає зв'язок управління фінансами корпорації з механізмами функціонування та інструментами глобального фінансового ринку.

У сучасній фінансовій теорії виділяють неокласичну та поведінкову парадигми управління фінансовими ресурсами корпорацій. Неокласичну парадигму управління фінансами ТНК формують декілька базових фундаментальних теорій і концепцій:

- Теорія (гіпотеза) досконалих ринків капіталу (Perfect capital market hypothesis) або теорія ефективних ринків (Efficient markets hypothesis);
- Теорія асиметричної інформації;
- Теорія дисконтованих грошових потоків (Discounted Cash Flow);
- Теорія вартості та структури капіталу (джерел формування фінансових ресурсів);
- Теорії портфеля та оцінки фінансових активів (Capital Asset Pricing Model, CAMP).

Вважається, що поведінкові фінанси виокремилися в самостійну науку в 1985 р., після публікації результатів досліджень Бондта, Р. Тейлера, Х. Шефріна про вплив психологічних факторів на рух біржових котировань та розмір дохідності інвесторів в журналі «Journal of Finance» [1, 2]. Першими ґрунтовними академічними дослідженнями поведінкових концепцій в галузі корпоративних фінансів стали роботи: Р. Шиллера (Shiller, R., 1981, 1984), Х. Шефріна (Shefrin, H., 1984), М. Статмана (Statman, M., 1984), Бондта (De Bondt, 1985), Р. Тейлера (Thaler, R., 1985), Вернера (Werner, 1985).

Саме психологічні аспекти прийняття управлінських рішень займають центральне місце в дослідженнях поведінкових корпоративних фінансів і змушують нас переглянути традиційні уявлення щодо корпоративних фінансів. Так, якщо класична практика управління фінансами враховує економічні мотиви і раціональну реакцію на них, тоді як у реальному житті можливі неекономічні мотиви й ірраціональна реакція, концепція «поведінкових фінансів» заснована на тезі багатогранного аналізу типів поведінки з метою прогнозування можливих сценаріїв поведінки і прийняття управлінських рішень в різних економічних умовах.

На рис.1 показано відмінність традиційного і поведінкового підходу до оцінки фінансових активів.

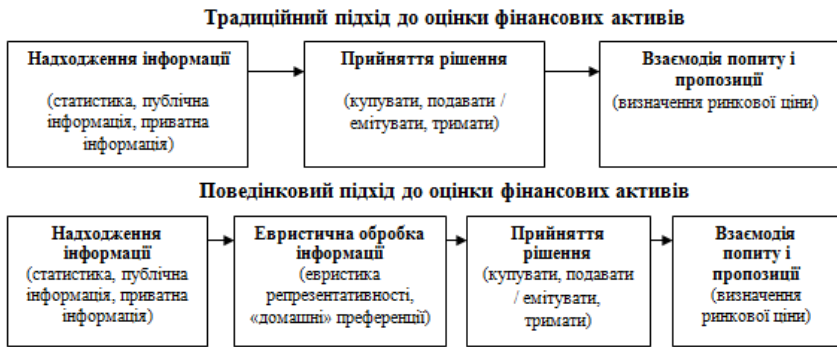


Рис. 1. Традиційний та поведінковий підходи до оцінки активів на фінансовому ринку [3]

Проведений нами аналіз численних, переважно зарубіжних, досліджень та узагальнення зарубіжного досвіду обліку поведінкових аспектів CEO у процесі прийняття фінансових рішень дають основу вважати, що класичні фінансові теорії та моделі не можуть з достатньою достовірністю прогнозувати поведінку окремих суб'єктів світової економіки, зокрема ТНК, які формують мережеві взаємозв'язки на світовому фінансовому ринку і впливають на зміни ринкової ситуації взагалі. На нашу думку, значною мірою це обумовлено тим, що дії ТНК не відповідають припущенням щодо їх раціональності, які лежать в основі класичних теорій.

Висновки. Проведений аналіз показав, що існуючий теоретичний базис управління фінансовими ресурсами ТНК не повністю враховує специфіку, закономірності і особливості розвитку транснаціональних корпорацій в умовах фінансової глобалізації та відображає необхідність формування у дослідників адаптованих поглядів на сучасні процеси управління фінансовими ресурсами корпорацій. Практичне значення методу поведінкових фінансів як сучасного підходу до управління фінансовим ресурсом ТНК полягає в тому, що він пояснює багато подій, які відбуваються на ринку капіталів, який є основним джерелом фінансових ресурсів ТНК, дає можливість передбачити поведінку його учасників під впливом різних факторів і зрозуміти та оцінити їх фактичну поведінку.

Отже поточні підходи до управління фінансовими ресурсами ТНК не повністю враховують характеристики сучасних ТНК, які постійно змінюються в умовах нестабільного глобального бізнес-середовища, що, в свою чергу, впливає на активність транснаціонального капіталу на глобальних фінансових ринках. Це обумовлює необхідність проведення нових досліджень важливих закономірностей, особливостей та проблем динамізуючих зміни розвитку ТНК.

Список використаних джерел

1. De Bondt W. and Thaler R. Does the Stock Market Overreact? / W. De Bondt and R. Thaler // Journal of Finance. — 1985. — № 40. — P. 793-808.
2. Shefrin H. and Statman M. Disposition to Sell Winners Too Early and Evidence / H. Shefrin and M. Statman // Journal of Finance. — 1985. — № 40. — P. 777-790.
3. Smith D. Moving from an Efficient to a Behavioral Market Hypothesis / D. Smith // The Journal of Behavioral Finance. — 2008. — Vol. 9. — № 2. — P. 51-52.
4. Бригхэм Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10-е изд. Пер. с англ. под ред. к. э. н. Е. А. Дорофеева. — СПб.: Питер, 2009. — 960 с: ил. — (Серия «Академия финансов»).
5. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. 2-е рус. изд. (пер. Н. Барышниковой с 7-го междунар. изд.). — М.: Олимп-Бизнес, 2008. — 1008 с. — ISBN 978-5-9693-0089-7 (рус.).

Yuliia Rybalko

SHEE 'Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman''

Summary. The article examines the transformation of theoretical approaches to the management of financial resources of TNCs, the impact of behavioral aspects on financing and investment decisions made by CEOs of international corporations.

Key words: TNC, financial resources, management, behavioral finance.

Eka Sepashvili

Doctor of Economic Science
Associate professor, Tbilisi State University
Faculty of Economics and Business
Eka.sepashvili@gmail.com

NATIONAL ECONOMIC POLICY FOR INNOVATION AND GROWTH IN GLOBALIZED ERA

***Annotation.** Globalization is multidimensional process, where political, economic, military, cultural, environmental and social sides are widely involved. Since late 1990s knowledge plays a key role in determining the structure and frame of the modern world. Despite the fact that during globalization national borders have less meaning for global firms while they seek for the most advantageous place for economic profit, national countries create unique environment for them and ensure their sound positions on science-based world markets. Technology achievement is a significant factor for development. Participation in contemporary economy means to create appropriate sources for education, adequate infrastructure, political stabilization, market economy and so on. In this regard innovative clusters are gaining greater importance for any policy, where the higher education and research support plays a key role.*

***Key word:** Innovative Clusters, International Competitiveness, Human Capital.*

Introduction. Nowadays, globalization is occurring on a daily basis. Advanced countries are already engaged deeply and comprehensively meanwhile developing countries are gaining speed to involve in global processes and less developed countries are not very lag behind. Modern debates on globalization and global economy do not argue any more on topics of reasonability of involvement of national countries in this process. Rather issues of gaining higher profits are more contentious and controversial. However, it is obvious that advantage is in favour of knowledge which is translated into commercially profitable manufacturing or/and service providing. Modern, knowledge-based global economy gives imperative to utilization of cognitive skills and not to existence of this or another kind of skills or resources.

Purpose of the Research. The article aims to analyse and provide clear links between higher education, research and innovation; and economic growth and prosperity. It also evaluate and describe the

factors that support cluster development and finds out new approaches to define economic policy focused on innovative development and research in terms of openness of national economy.

Result of Research. Despite the fact that during globalization national borders have less meaning for global firms while they seek for the most advantageous place for economic profit, national countries create unique environment for them and ensure their sound positions on science-based world markets. Simultaneously to above mentioned processes, the international firms and national-less huge corporations are intensively compete with each other for gaining maximum profit and expanding the spare of influence. Despite the economic globalization and functioning of multinational corporations, world space unification, competitive advantages of different firms in international markets rest on national characteristics. Globalization of the economy leads the world towards universality and monotonous; but at the same time the same force gives national characteristics huge importance: in globalized world economy strong competitive advantages are relied and based on differences caused by national characteristics (Porter 1992).

In this process human resources acquire greater importance. It is not exaggerated, to say that one of the main components of the success of economic agents on the world markets is high-skilled labour involvement and utilization. Knowledge, representing the main production factor in knowledge-based economy, is inconsistently distributed. The human resource is exclusive production factor, holding of which by one or another firm doesn't automatically mean to hold and utilize the knowledge (Sepashvili, 2011).

The situation is becoming more complicated due to the fact that technology and knowledge are the most important factors for economic expansion and increasing of income in contemporary world. The development of new technologies (gen-engineering, telecommunication, microelectronics, new materials, bio-technology and est.) is defining the nature of the XXI century. This new model of economy changes social and economic objectives of nations (Sepashvili E. 2017). Transformations are occurring in the strategies of international business and marketing.

Today countries have to integrate into the modern globalized world economy in such a way as to avoid or minimise harm the national interest, avoid the negative consequences of globalization and completely benefit from the openness of the national economy and hence, support the growth of domestic welfare (Tsetskhladze, M. 2016). This new pattern changes the social and economic objectives of nations (Sutherland & Sewell 1998).

To develop high skilled human resource and hence, knowledge, the existence of well-organized and sufficiently financed educational infrastructure is crucial on initial stage. Meanwhile, the primarily, basic and secondary educational institutions are just fundamentals for qualified human resources development, the higher educational Universities with study programmes that adequately response to the demands of the labour markets, which can deal not only current challenges, but also predict future prospects, is the sphere for private business. The new tendency against the globalization and growing importance of innovations causes the development of “entrepreneurial universities” which simultaneously contribute the regional development and generate incomes. Such kind of new model of higher education dramatically influence the innovative development of economy and emerges as a driving force for economic growth, job creation and strengthening the international competitiveness of national economy (Gagnidze, I. 2016). All these systems differ according countries. In this regard, different countries’ firm have different access to human resources and this creates disparities in competition in the world markets.

These issues are high on the EU agenda as well. The EU Commission’s Communication “Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU” (Commission Communication, 2006) lists ten key programs for supporting innovations to foster the EU economic development at both European and National levels. Public policies are seen as essential factors for industry-led innovations aiming at growth and job creation.

Thus, creation of national competitive model is becoming the most significant factor for strategic development of any national economic model. According to one of the distinguished theories, named “Theory of Cluster Development”, economic effectiveness is encouraged by cluster development that boost those factors, features and elements which most positively contribute country’s welfare. Clusters intensively support competitiveness of country’s economy (Gagnidze I. 2015; Gogorishvili I. 2016).

Each country has its own approach to cluster development strategy. Different countries’ experience proves that cluster development strategy vary according countries. At the same time cluster approach is the foundation for dialogue between producers and the states (Lekashvili E. 2015). The clusters significantly increase efficiency of relations among private sector, government, trade unions, scientific and education institutions. Public governance should facilitate innovations and create appropriate conditions and/or incentives for business actors to focus on innovative products and services (Papachashvili N

2016). As technology, knowledge and innovations are the main pillars for raising the resource efficiency (Sepashvili, 2014), some kind of structural reforms are needed to obtain required results.

Generally the flow and expansion of innovations and new technologies are enhanced due to closer geographic location, which eases personal relations and interaction of business actors. Thus, clusters encourage and facilitate innovations on local level via different values chains. As stated in OECD publication (OECD, 2001) Clusters they can be considered as reduced scale innovation systems.

As globalization has gaining the speed, regional clusters are increasingly progressing. Due to less barriers to internationalizing the business operations companies have broader opportunities for choosing the best location and best environment to meet their specific needs, especially those that embody human capital. This process is occurring over the globe, but national political support on local level is still urgent. Classical cluster initiatives are defined as organized efforts to increase the growth and competitiveness of clusters within a region involving cluster firms, government, and/or the research community (European Commission, 2001). Nevertheless, it is impossible to fully define policy efforts that are needed to meet all objectives. As a rule, policy measures target regional or particular business development. Accordingly, different activities can be applied such as making information transparent and easily available, facilitate business-to-business and people-to-people contacts, establish special funds for granting innovative start-ups, support joint marketing activities like international exhibition or fairs, and est. Cluster supporting policies try to strengthen clusters interconnection, to facilitate interactions within clusters members and to boost internationalizing cluster development together with its (cluster's) promotion. Proportion of Education and research as well as entrepreneurship can also be the goal of government policy (Lekashvili E. 2017). Special attention is paid to social responsibility (Sepashvili E. at tal 2016) and labor productivity as the main factor to support human capital development (Gogorishvili I. 2015).

Thus, clusters maybe supported or harmed by government through different way. It can be support to general business environment, or special programs aiming at specific industries, or education, or research in particular science meanwhile others have special goal to support clusters (and in many cases innovative clusters). Such kind of policies is not often named as cluster development policy. Often they regarded as regional policy, innovative policy, SME policy, educational policy, research policy, industrial or agricultural policy and est. But they do affect cluster development to a certain degree and scope.

Thus, any Government economic policy has influence on country's competitiveness and in a certain degree on innovation developments that are the part of clusters (Sepashvili E. 2016). From this point of view, innovative clusters have a tendency to be a main focus for governmental policies. Modern clusters equally incorporate education and science together with real sector development. Therefore, education and especially higher education which generates human resource for research and innovation is gaining greater significance in terms of policy measures (Papachashvili N., Tsimakuridze T. 2010). Innovative development of education should boost dynamic development of higher education system (Min, Ling & Pew, 2015).

Conclusion. Consequently, the national economic policy aiming at rising the welfare of the country has to pay particular attention to resource efficiency, especially human capital development. Human capital is one of the main basis for knowledge and innovation which are the key factors for international competitiveness in global markets. Innovative cluster policy represent a policy measure address this goal broadly. Meanwhile it means for policy-makers to support cluster emergence and clusters initiatives and encourage international cooperation and exchange within and among clusters.

Overall, the goals of innovative policy, which is the key pillar of the modern economic policy of nations, are frequently outlined and developed broadly. Often the policy covers several directions and programs aiming simultaneously at higher education and research generating innovations, private business development commercializing “now-how” and supportive government policy measures.

Reference

1. European Commission Communication (2006), Putting knowledge into practice: A broad-based innovation strategy for the EU. Available at: http://cordis.europa.eu/innovation/en/policy/communications/innov_comm.html
2. Keohane R., Nye J. (2000), Power and Interdependence: World Politics in Transition, Third Edition, NY 2000 (5);
3. Gagnidze I. (2016) “The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy”, III International scientific and practical conference “Strategic Imperatives of Modern Management”, KNEY, Kiev, 2016, pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 19 February 2018)
4. Gagnidze, I. (2015) “Cluster as a tool for the challenges of development”, Strategica International Academic Conference, Third Edition ‘Local versus Global’, Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/up->

loads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf (Accessed 19 February 2018).

5. *Gogorishvili I.* (2015) Expansion of Social Responsibility in the Business Process Engineering. Business Systems Laboratory 3RD International Symposium. Advances in Business Management. Towards Systemic Approach. January 21-23, 2015. University For Foreigners of Perugia. ISBN: 9788890824227, <http://bslab-symposium.net/>. p. 350-354.

6. *Gogorishvili I.* (2016), Marina Metreveli. Defining company mission and social responsibility in business engineering. Business Systems Laboratory 4th International Symposium "Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems Thinking in Practice" Mykolas Romeris University. ISBN: 9788890824234. Vilnius, Lithuania August 24-26, 2016. (pdf, online). p. 181-188;

7. *Lekashvili E.*, For The Study of development governmental strategy to support the entrepreneurial education in Georgia, THE 10TH ANNUAL EUROMED ACADEMY OF BUSINESS (EMAB) CONFERENCE Global and National Business Theories and Practice: Bridging the Past with the Future, Rome, September 13-15, 2017, ISSN 2547-8516. pp.2107-2110; <http://euromed2017.com/page/eka-lekashvili/>;

8. *Lekashvili E.*, (2015), Entrepreneurial Way of Thinking and Its Development Challenges in Georgia. L'Association 1901 „SEPIKE”, Journal, Ausgabe 8,m Osthofen, Deutschland, Patiers, France, Los Angeles, USA. 31. 03.15. pp. 121-126. ISSN 2196-9531; e- ISSN 2372-7438; http://docs.wixstatic.com/ugd/b199e2_004a4752ab114d47b94800998f727abb.pdf

9. *Min, W., Ling, K., & Piew, T.* (2015). The Effects of Technological Innovation, Organizational Innovation and Absorptive Capacity on Product Innovation: A Structural Equation Modeling Approach. Asian Social Science, 12(1).

10. OECD, 2001 "Innovative Clusters. Drivers of National Innovative Systems: Drivers of National Innovation Systems" OECD Publication, 2001

11. *Papachashvili, N. and Tsimakuridze, T.* (2010) "Georgia's education system cluster development conception related issue". Collection of materials of international scientific-practical conference 'Actual Economic Problems At Current Stage of Global Development', pp. 593-605 http://www.pgie.tsu.ge/content/image/konferenciebi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 30 November 2017).

12. *Papachashvili N.* Globalization of Innovations and Development Challenges (2016). "Стратегічні імперативи сучасного менеджменту", Holds on in Kyiv March 17-18, 2016, (КНЕУ, 2016, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана). Kiev, Ukraine. pp. 245-252. http://kneu.edu.ua/userfiles/IIIkonf/16-5159_verstka_CH1.pdf

13. *Porter M.*, (1998) Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, 76 (6) pp. 77-90.

14. *Sepashvili, E.* (2017) "Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies". Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol. 5, No.3, pp.439-454, ISSN 2392-8042 (online).

<http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186>
(Accessed 30 November 2017).

15. *Sepashvili Eka, I.* (2016) “Globalized World Economy, Innovations and National Policies for Economic Growth”, Business Systems Laboratory 4th International Symposium, ‘Governing Business Systems. Theories and Challenges for Systems. Thinking in Practice’, ISBN: 9788890824234, Vilnius, Lithuania, August, 24–26, 2016, pp. 174–76. http://bslab-symposium.net/Vilnius.2016/BSLab-Vilnius2016-e-book_of_Abstracts.pdf (Accessed 9 February, 2018).

16. *Sepashvili Eka, Gazzola Ptrizia, LoParco Antonio,* (2016) The Road of Sustainable Development: Sustainable Enterprises, 11th International Silk Road Conference on Innovations in Business, Education and Science, proceedings. P. 63-77, ISBN 978-9941-0-9681-5 <http://silkroadinstitute.ibsu.edu.ge/Uploads/Books/SILK.pdf>

17. *Sepashvili E.* (2014), The Role of Clusters in Rising the Global Competitiveness of the Country. TSU Journal “Economy and Business”, Vol 2, 2014 p. 97-115; https://www.tsu.ge/data/file_db/economist_faculty/ekonomika2_75740.pdf

18. *Sepashvili E.* (2011), The World Markets and Some Aspects of Resource Efficiency, TSU Conference proceedings, February, 2011

19. *Tsetskhladze, M.* Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe, Proceedings of the Finance and Economics Conference Lupcon Center for Business Research, In Frankfurt am Main, Germany, Vol. 7 (2016). <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf> (Accessed 16 February, 2018).

20. *Sutherland Peter* (1998), Sewell John. The Challenges of Globalization, Earth Island Journal, Fall 98, vol.13 issues 4. p. 47 (6)

Силантьєв С.О., к.т.н.,
доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»
sylantyev@kneu.edu.ua

КОГНІТИВНІ ПЛАТФОРМИ УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ НА ОСНОВІ ЛОГІКИ РОЗУМНИХ КОНТРАКТІВ

Анотація. Представлені інституціональні, регуляторні і технологічні післякризові зміни бізнес процесів у відповідності до міжнародного законодавства щодо регулювання фінансових ринків.

Ключові слова: Когнитивні платформи, розумні контракти, блокчейн.

Актуальність. У період післякризової трансформації світової фінансової системи академічна наука дійшла висновку щодо існування суттєвих розбіжностей між навчанням і практикою оцінювання інструментів фінансових ринків. Наслідком чого, в умовах повної імплементації з січня 2019 року міжнародного законодавства щодо регулювання фінансових ринків, від менеджерів тепер вимагаються практичні навички з опрацювання великих даних, штучного інтелекту, машинного навчання і аналізу та обробки природної мови у відповідності до оновленої парадигми визначення цін інструментів фінансових ринків [1; 3]. Це свідчить про розширення навичок спеціалістів не тільки фінансових установ щодо оцінювання інструментів фінансових ринків у напрямку проведення поглиблених аналітичних досліджень, ризик менеджменту і застосування широкого спектру не ризик-нейтральних докризових моделей, але каліброваних і приведених до ринку післякризових моделей [2; 3].

Постановка задачі (мета). Аналіз сукупності фундаментальних наукових результатів, що є основою розробки майбутніх когнітивних платформ управління портфелями інструментів фінансового ринку на основі логіки розумних контрактів, які створюють нові ринки, продукти і сервіси IV промислової революції.

Результати. Прогноз щодо майбутньої структури світової економіки і фінансових ринків після повної імплементації міжнародного законодавства у 2019 році провідні вчені світу пов'язують із винаходом блокчейну, зробленим Сатоші Накамото у 2009 році. На думку М. Свон «Блокчейн є фундаментальним проривом в області інформатики, результатом 20 років досліджень в галузі цифрових валют, і 40 річних досліджень в галузі криптографії, над якими працювали тисячі вчених усього світу [1, р. 23]. Б. Мастерс, у минулому виконавчий директор банку JPMorgan Chase стверджує, що «ми повинні сприймати блокчейн технологію так серйозно, як розвиток Інтернету на початку 1990-х років». На всесвітньому економічному форумі 2017 року засвідчили, що «Протокол блокчейн загрожує дезінтегрувати практично кожен процес у сфері фінансових послуг». Мова моделювання дигіталізованих активів DAML, яка зараз активно розробляється, створить нові бізнес-моделі і нові напрями удосконалення абсолютної більшості сервісів на фінансовому ринку шляхом об'єднання смарт контрактів і технології блокчейн [1; 3]. Необхідно зазначити, що смарт контракт будь-якої транзакції фінансового ринку є комп'ютерним кодом, що працює понад блокчейну і

містить набір правил (алгоритмів) взаємодії контрагентів фінансової транзакції. У випадку, коли всі правила розумного контракту для контрагентів виконуються, цей контракт автоматично виконується. Всі процеси перевірки контрагентів фінансової транзакції, узгодження і виконання входження до розумного контракту здійснюються автоматично. Цей процес децентралізації виконання фінансових транзакцій на основі дигіталізованих фінансових активів вже реалізується провідними світовими фінансовими установами консорціуму R3.

На думку Дж. Б'єрнсона, розробника екосистеми інструментарію оцінювання інструментів фінансових ринків компанії Bloomberg L.P. «Фінансова індустрія стає все більше складною так, що сучасні фінансові продукти є схожими на програми». За визначенням Ніка Шабо, розумний контракт є множиною пропозицій у цифровій специфікації, що включають протоколи взаємодії контрагентів з іншими пропозиціями. Причому, протоколи взаємодії реалізуються за допомогою програм у комп'ютерній мережі або за допомогою інших форм цифрової економіки, тому ці контракти є більш розумними ніж люди, які готують контракти на папері. У цих протоколах немає використання штучного інтелекту [1]. У зв'язку з тим, що розумні контракти є цифровим кодом у них є дуже широкий спектр застосування. Наприклад, на ринку інструментів фіксованої доходності, за допомогою блокчейн, без посередників між продавцями і покупцями можуть бути вирішені проблеми покриття відсоткових платежів, умов постачання і фінансового забезпечення розумних контрактів. Крім того, за допомогою клірингових палат гарантується обмін розумних контрактів на готівкові гроші. Розумний контракт фінансового інструменту містить не тільки дані про покупця і продавця, але й право власності з абсолютною безпекою прав володіння, причому, всі дані є відкритими, у тому числі й для регуляторних органів. Лідери світового ринку, — перші шість дилерів державних зоб'язань США, на даний час, витрачають біля 24,5 млрд США на такі фінансові технології: Deutsche Bank – 11,267 млрд дол.; J.P.Morgan – 6,846 млрд дол.; Citi – 2,542 млрд дол.; Bank of America Merrill Lynch – 1,804 млрд дол.; Barclays – 1,180 млрд дол.; Goldman Sachs – 0,809 млрд дол.

Розподілені реєстри, що програмуються забезпечують виконання бізнес логіки транзакцій спільно з блокчейном, що у сукупності уявляє собою смарт контракт. На думку консалтингової компанії Gartner Inc.: «Наші теперішні економічні системи не

змогли іти спільно з поточними бізнес операціями. Технології скоро скоротять цей пробіл і прокладуть шлях до «програмованої економіки» [1]. Все це завдяки тому, що блокчейн уявляє собою одноранговий розподілений реєстр, у якому існує консенсус відносно фінансових транзакцій, що виконуються на основі розумних контрактів і допоміжних технологій. Спільно вони можуть бути використані для створення нових поколінь фінансових інструментів, які мають високий рівень довіри, звітність, прозорість у своєму секторі ринку з одночасним швидким виконанням в усіх бізнес процесах при існуючих юридичних і регуляторних обмеженнях [3]. Причому, на блокчейн технології можуть виконуватися транзакції на будь-якому ринку з будь-якими валютами, розумними фінансовими і не фінансовими контактами, матеріальними і нематеріальними активами.

Головною проблемою фінансових установ, як учасників ринку в нових умовах для організації бізнесу, зв'язаного з блокчейном є розробка інтерфейсів для взаємодії криптовалют з традиційними банківськими і фінансовими сервісами. Наприклад, компанія Ripple Labs використовує власну платформу на мові розумних контрактів Codius, платформа Ethereum власну мову розумних контрактів Solidity. За результатами їх розробок у напрямку розумних контрактів, криптовалюти цих компаній входять до трійки компаній з найвищою капіталізацією: Bitcoin (BTC) — 40 млрд Ethereum (ETH)-32 млрд Ripple (XRP) — 9 млрд. Причому, опрацювання цих розумних контрактів на основі блокчейн технологій здійснюється за допомогою систем управління кластерами ізольованих розподілених децентралізованих контейнерів. Вже сьогодні учасниками консорціуму R3 для світової фінансової системи проводяться розробки III-ї хвилі глобальної адаптивної дигіталізованої платформи з метою проведення ефективних хмарових обчислень фінансових контрактів на будь-якому ринку світу, яка складається із 4-х складових: обчислення, зберігання, великі дані і машинне навчання.

Крім здобутків консорціуму провідних світових фінансових установ R3, післякризові проблеми кореспондентського банкінгу розв'язуються за допомогою революційного розвитку фінансових технологій. Вже здійснюється тестування міжбанківської мережі обміну повідомленнями SWIFT у відповідності до стандарту ISO 20022 на основі технології сучасного безпечного блокчейну, розробленого у Сіднейському університеті, яка працює швидше ніж VISA в 7 разів і в 57 тисяч разів швидше ніж біткойн. У квітні 2017 року ЄЦБ вперше провів трансграничний трансфер грошей

на основі блокчейн технології, а ЄС об'явила 17 липня 2017 року тендер на 500 тис. євро для створення блокчейн обсерваторії, яка є складовою спеціальної групи ЄС, під керівництвом членів ЄС Г. Оеттінгера і В. Домбровскіса, з імплементації сучасних фінансових технологій і створення екосистеми Європейських фінансів у відповідності до: нових децентралізованих моделей; сучасних інтерфейсів користувачів з одноранговими фінансовими службами, розширеними автоматизованими інструментами; нових методів ідентифікації; великих даних; хмарових сервісів; кібербезпекою; фінансових платформ; кредитуванням; залученням капіталу; управління інвестиціями; обміном валюти; грошовими переводами, консультаційних робіт у фінансовій сфері [3].

Міжнародна фінансова агенція Bloomberg L.P. ще у 2016 році інтегрувала до власної екосистеми технологію компанії LixiFi — мову моделювання для фінансів і MLFi — мову опису фінансових контрактів. Причому, інтеграція відбулась безпосередньо із бібліотекою похідних фінансових інструментів компанії Bloomberg L.P. — DLiB задля забезпечення професійного сервісу на новій платформі інформаційних і фінансових даних. Це надало можливість інституціональним інвесторам створювати, оцінювати і забезпечувати менеджмент структурованих і портфельних інвестиційних продуктів у режимі реального часу.

Європейською Директивою 2015/2366 у другій редакції від 13 квітня 2017 року для фінансових установ запроваджено відкриті інтерфейси для третіх фірм — висококваліфікованих розробників клієнтських сервісів учасників фінансових ринків. Таким чином, створюється нова інституціональна ієрархія, що змінює систему договірних стосунків на кібернетичні правила взаємодії, розроблені на основі економічних механізмів і логіки розумних контрактів та закріплених на законодавчому рівні.

Висновки. Технологія блокчейн вже довела свою ефективність, як бізнес-модель для ринку криптовалют, капіталізація якого сягнула за 8 років від 0 до 707 млрд дол. США. Чергова імплементація цієї бізнес-моделі пов'язана з фінансовими сервісами і послугами – інвестиційними, брокерськими, страховими; охорони здоров'я; державного управління...

Масштабоване створення нового покоління підприємств і фінансових супермаркетів – мета цієї технології.

Ринки, продукти і сервіси IV промислової революції сьогодні визначають світових лідерів на нових ринках, що формуються, і бар'єри входу, які продовжують підвищуватися із імплементацією новітніх технологій, законодавчих і регуляторних вимог та є

недосяжними завдяки застарілим, не конкурентним університетським програмам, які охоплюють технології і бізнес-моделі минулого століття. Питання про лідерство і конкурентоспроможність у таких умовах – риторичне.

Список використаних джерел

1. *Swan M.* Blockchain : Blueprint for a New Economy / M. Swan. — Beijing; Cambridge; Farnham; Koln; Sebastopol; Tokyo : O'Reilly Media Inc., 2015. — 152 p.
2. *Силантьєв С.О.* Похідні фінансові інструменти : теоретичні та прикладні аспекти : монографія / С.О. Силантьєв. — К. : КНЕУ, 2012. — 310 с.
3. *Силантьєв С.О.* Міжнародна практика використання похідних фінансових інструментів : монографія / С.О. Силантьєв. — К. : КНЕУ, 2017. — 399 с.

Sylantyev S.O., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
sylantyev@kneu.edu.ua

PORTFOLIO MANAGEMENT COGNITIVE PLATFORMS OF FINANCIAL INSTRUMENTS BASED ON LOGIC OF SMART CONTRACTS

Summary. The institutional, regulatory and technological after crunch changes of business processes in accordance with the international legislation on the regulation of financial markets are presented.

Key words: Cognitive platforms, smart contracts, blockchain

Стрельченок Владимир,
Prof., Dr. sc. ing.
Балтийская Международная Академия,
str_riga@inbox.lv

ДОСТОИНСТВА ПРИМЕНЕНИЯ ЭЛЕКТРОННЫХ КРИПТОВАЛЮТ В БЕЗНАЛИЧНЫХ ПЛАТЕЖАХ

***Аннотация.** Современный бизнес немыслим без безналичных платежей, будь то перевод денег между клиентом и предприятием или филиалами единого международного предприятия. На данный момент, наиболее популярными способами перевода безналичных средств являются: прямой банковский платеж, банковские карты, а также международная система PayPal. У каждой из них есть свои преимущества и недостатки, но не существует единого универсального инструмента, который удовлетворял бы всем требованиям. В век информационных технологий появляется все больше альтернативных способов и один из наиболее перспективных, использование электронной криптовалюты «Bitcoin».*

***Ключевые слова:** безналичный расчет, электронная криптовалюта, Bitcoin.*

Введение

Любой бизнес немыслим без проведения платежей, будь то наличные или безналичные платежи. В современной рыночной экономике, безналичные платежи становятся все более популярными и постепенно вытесняют наличные денежные средства. Говоря о международных предприятиях, ситуация воспринимается еще более остро — здесь роль безналичных платежей становится ключевой, т.к. перечисление средств происходит не только между клиентом и компанией, но также и между ее филиалами.

В любой международной компании, оптимизация финансовой составляющей бизнеса является важной задачей, включающей в себя множество факторов: стоимость транзакций, безопасность платежей, а также скорость зачисления средств.

На данный момент, самыми популярными способами безналичного перевода денежных средств являются: прямой банковский платеж, банковские карты и международная система PayPal. Ниже рассматриваются достоинства и недостатки каждого из способов.

Результаты исследования

Оплата прямым банковским платежом является одним из наиболее популярных способов. Основными преимуществами которого является высокая надежность платежей, т.к. платеж производится через интернет-банк клиента, который в свою очередь может иметь несколько уровней защиты. Если требуется дополнительная защита платежа, у клиента есть возможность обратиться в любой из филиалов банка отправителя и сделать платеж там. Но у данного вида оплаты существует также множество недостатков, таких как:

- высокая комиссия — в среднем €30 за транзакцию, что при платеже в €1000 составляет 3%. В большинстве случаев комиссия банка за перевод денежных средств не зависит от переводимой суммы, таким образом оказывается выгоднее переводить большие суммы одновременно, а не делить их на множество платежей.

- низкая скорость зачисления средств — в среднем 2–4 полных рабочих дня с момента отправки денежных средств.

- сложности в использовании — для перевода денег клиенту необходимо вручную произвести множество операций, при этом автоматизация этого процесса практически невозможна.

Следующим по популярности способом оплаты является использование системы онлайн платежей PayPal. Основным преимуществом системы является скорость обработки платежей и удобство в использовании. Для отправки платежа достаточно войти в систему PayPal с помощью своей учетной записи, и подтвердить платеж паролем. Также у интегратора платежной системы есть возможность автоматически генерировать счета в системе PayPal, чтобы свести процедуру оплаты услуг клиентом до одного действия — подтверждения платежа. Таким образом, клиент своевременно получает оповещение о том, что от него требуется подтверждение очередного платежа с полной детализацией. Ему достаточно подтвердить платеж паролем и денежные средства в течении нескольких секунд окажутся на PayPal. Говоря о недостатках платежной системы PayPal, необходимо отметить следующие пункты:

- комиссия за перевод достаточно высокая — для компаний с низким оборотом (до €100,000) она составляет 2.9% от объема транзакции.

- высокий порог вхождения в систему — для начала работы с платежной системой PayPal необходимо зарегистрироваться, подтвердить свою личность, прислав документ удостоверяющий

ее и добавить пластиковую карту или счет в банке, пройдя специальную процедуру подтверждения.

- безопасность системы в целом находится на среднем уровне — для входа в систему используется обычная система авторизации с помощью электронной почты и пароля, что создает возможность для злоумышленников взломать учетную запись и воспользоваться денежными средствами.

- сложность вывода денежных средств — единственный способ вывести денежные средства со счета PayPal — на банковскую карту. Эта процедура занимает до 4 рабочих дней и обходится в €2 за транзакцию.

- обратимость транзакций — после подтверждения транзакции, пользователь может отменить ее, что создает возможность мошенничества, когда пользователь делает перевод денежных средств и в тот же момент требует возврат средств.

Наименее популярным видом оплаты является использование банковских пластиковых карт Visa, MasterCard, American Express. Основными преимуществами данного вида оплаты являются простота использования и широкое применение. Для их использования достаточно один раз запросить необходимую информацию у клиента, после чего можно снимать средства с карты клиента собственноручно. Такая система позволяет автоматизировать процесс оплаты и упростить работу клиенту. Что касается недостатков, то их можно выделить в несколько пунктов:

- высокая комиссия — стоимость перевода денежных средств может достигать 5%, что гораздо выше комиссии у других способов оплаты.

- низкий уровень безопасности — так как информация о карте хранится на серверах компании, возможность их взлома ставит под сомнения безопасность всей системы. Для уменьшения рисков часто используются специализированные системы расчетов, которые берут на себя обязательства по обработке платежей и обеспечения достаточного уровня безопасности. Такие системы действительно улучшают уровень безопасности, но все же предоставляют возможность для взлома, а вместе с тем и опасность для данных пластиковой карты.

В качестве альтернативной системы расчета возможно использовать электронные криптовалюты на примере самой популярной — «Bitcoin». Криптовалюта — это вид цифровой валюты, эмиссия и учет которой основаны на криптографических методах, а функционирование системы происходит децентрализованно

в распределенной компьютерной сети — сеть не имеет центрального администратора или какого-либо его аналога.

«Bitcoin» можно использовать для оплаты товаров или услуг у продавцов, готовых их принимать. Есть возможность обмена в традиционную валюту через специализированные площадки для торгов или обменные пункты.

Говоря о преимуществах «Bitcoin» необходимо отметить следующие:

- децентрализация и не возможность контроля — на первый взгляд отсутствие контролирующего центра и жестких правил не кажется преимуществом, но стоит понять, что подобная структура системы обеспечивает отсутствие коррупции и огромную устойчивость, а также исключает возможность закрытия системы и потери денежных средств.

- круглосуточная и ежедневная работа системы — так как «Bitcoin» использует распределенную систему по всему миру, у нее нет ни каникул, ни небанковских дней. Пока работает интернет, работает и вся система в целом.

- интернациональность — у системы «Bitcoin» нет географических или национальных ограничений и их появление невозможно.

- отсутствие комиссии — пересылка денежных средств с помощью «Bitcoin» не стоит ничего. В сети существует только опциональная комиссия, которая служит стимулом для более быстрой обработки платежей.

- максимальная анонимность — только при пополнении кошелька через специализированные обменники неанонимной платежной системой, данные пользователя могут быть зафиксированы. В остальных же случаях, все транзакции внутри системы анонимны.

- максимальная прозрачность — сеть «Bitcoin» максимально прозрачна. Любая когда-либо совершенная транзакция видна любому пользователю, при этом анонимность обеспечивается за счет отсутствия привязки кошельков к пользователям.

- безопасность — единственный способ для злоумышленника завладеть средствами пользователя, это получить непосредственный доступ к кошельку жертвы, который пользователь может обезопасить любым известным способом. В случае, если пользователь не хочет самостоятельно обеспечивать безопасность своего кошелька, он может воспользоваться одним из интернет-сервисов разработанных специально для этого.

- высокая скорость обработки платежей — обработка транзакции внутри системы происходит в течении 1 часа с момента создания платежа.

- необратимость транзакций — после подтверждения транзакции, пользователь не может отменить ее, что исключает возможность мошенничества, когда пользователь делает перевод денежных средств и в тот же момент требует возврат средств.
- низкий порог входа в систему — все, что необходимо для того чтобы начать пользоваться системой — это установить клиент сети «Bitcoin». Нет необходимости в заполнении форм регистрации и в прохождении идентификации личности.
- Не смотря на обширный список преимуществ, необходимо также отметить и недостатки:
 - сильные колебания курса делают электронную валюту рискованным средством хранения крупных сумм;
 - для начала работы с валютой необходимо приобрести ее на одной из существующих бирж, но с учетом растущего их количества и простоты работы, этот недостаток можно считать не существенным.

Заключение

Электронная криптовалюта «Bitcoin» удовлетворяет всем современным требованиям и может послужить отличной альтернативой современным средствам безналичных платежей. Не смотря на существующие недостатки «Bitcoin», уже сейчас успешно используется в корпоративном секторе.

Список использованных источников

1. *Andreas M. Antonopoulos, Mastering Bitcoin: Unlocking digital cryptocurrencies* — O'Reilly Media; 1 edition — 2013, 250 p.

V.Strelchonok, Prof., Dr.sc.ing.
Baltic International Academy
str_riga@inbox.lv

THE ADVANTAGES OF USING DIGITAL CRYPTOCURRENCIES IN CASHLESS PAYMENTS

***Abstract.** Modern business is impossible without cashless payments, whether it is a transfer between the client and the company or subsidiaries of a single international company. Currently, the most popular ways of non-cash assets transfer are: wire transfer, credit cards and international system — PayPal. Each has its own advantages and disadvantages, but there is no*

single universal tool that would satisfy all requirements. In the age of information technology more alternative ways appear and one of the most promising is the use of digital cryptocurrency «Bitcoin».

Keywords: *cashless payments, digital cryptocurrency, Bitcoin.*

Surmanidze Z. Ph.D Student of Economics
Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia
zeinab.surmanidze@bsu.edu.ge

Tsetskhladze M. Ph.D of Economics
Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia
murman.tsetskhladze@bsu.edu.ge

INTERNET IN EDUCATIONAL SYSTEM OF GEORGIA: CHALLENGES, PERSPECTIVES

Summary: *In the article online methods of receiving education, world experience related to remote teaching are discussed. Advantages of this new method of teaching compared to traditional one, world trends of its application are analyzed. Problems and future perspectives in this direction are manifested.*

Key words: *E-Learning, Digital Economy, Education, Internet.*

Introduction: In contemporary world, development of technology has fastened exchange of information and reduced the costs. As a result of online teaching receiving education became more simple and accessible. By using modern methods, education quality and accordingly, country development level is being increased.

Purpose. Goal of the article is to get introduced with remote teaching advantages, by considering world experience to elaborate recommendations, which will support raising education level and accordingly economic progress in a country with such a little size and small economy, as is Georgia.

Results. Competitiveness of any country at international markets depends on flexibility and quality of educational system. In the era of developing new information technologies, rate and quality of information exchange has increased eminently, which had a corresponding influence on the reforming policy of education systems, generated necessity of more active application of information technologies in the

process of learning and teaching. On the background of information growing sharply it became necessary for specialists to become life-long learners, in which the internet helps them significantly and gives a possibility to raise qualification simply, master new professions.

Advantages of online teaching may be established as follows:

- More possibility of learning concrete subject – or you learn what you need most. Desired material you can repeat as many times as you think is necessary;

- Comfort of remote learning – online education is received not in noisy lecture-halls, but in quiet and comfortable environment without going out. There is no need for travel, waiting for the transport, waking up early and etc.

- After finishing online learning, possibility of automatically getting course completion certificate, which you can use without lingering in order to get employed;

- Possibility of graphic adapted to person, you can pass the course with the graphic suitable for you, which is almost impossible with traditional method of teaching;

- Cheapness and accessibility of online courses — majority of them is free of charge or is cheaper than traditional methods. Besides that, no need for special missions, leaves and travel, you can stay with your basic work;

- Simplicity of searching and registering desired programs, by which you can avoid many costs, save time.

- Easy conditions of getting education for limited ability students and persons in punitive institutions[1].

Online teaching with the aim of staff qualification raising is used by companies as well. In 2011 overall volume of electronic teaching world market was 35,6 bn. dollars, its average rate of annual growth was reaching approximately 7.6% during the following 5 years and in 2016 increased to 51.5 bn. USD. Distinguished with high rate of growth are: Western Europe, Asia, Africa and Latin America.

In the last period videos, by which mastering information is more simple and illustrative, are actively used at social nets. By 2019 year more than 80% of internet traffics will be carried out by videos. In 2016 year 98% of companies declared that videos will become basic part of their online teaching strategy [2].

In Georgia, in the last years, share of education in Gross National Product (GNP) and ratio of education expenditures to GNP is characterized by growth tendency, however, compared to other sectors its financing is still low and lags behind significantly the data of European country. While in the last years the number of people receiving sec-

ondary and basic education is decreasing, especially in high-mountain regions, which is caused by many reasons, especially by hard social conditions and lack of appropriate specialists.

By developing internet economy it is possible to raise education level using several levers, from which we can mark out:

1. Accessibility of educational literature;
2. Possibility of studying abroad;
3. Remote (Online) teaching.

Today newest literature, scientific works and technological achievements is accessible for everyone via internet, main thing is for the country to maintain access to the internet by working communication means, especially for the population of high-mountainous villages, in order to make it possible for them to integrate with modern world, to deepen knowledge and to use that knowledge for the country's good.

In the last years more and more young people have the possibility to study abroad, which too can be related to internet. By internet anyone can search the information about desired teaching course in any country of the world, get a consultation, pass online exams and continue studying abroad.

It was precisely because of it, that there was an increase in number of not only those, who wish to go from Georgia to foreign countries, but also those, who wish to come in Georgia for studying. According to the data of National Statistics Office of Georgia, for example, for the beginning of 2016-2017 academic year 565 students went abroad from Georgia for studying. In the same period 8012 foreign students were studying in Georgia and their number is characterized by growth tendency.

Various programs of financing exist for those, who wish to study abroad. Among them are as foreign educational funds, so the Centre for International Education, founded by the initiative of Georgia's Prime minister.

Also, a new method of teaching – remote (online) education is becoming more and more popular. Some years ago to get an education at famous universities of world without going out, was unimaginable, but today spreading the internet and developing computer technologies promoted online education, as a new form of remote teaching. If you have a computer, internet and appropriate money, today you can pass learning course in any country of the world. One of the advantages of this method is that student is given the possibility to study at several universities at the same time. Online learning is comparably cheaper than studying at the university and graduate is given exactly

the same kind of diploma as it is given when studying abroad. One of the basic reasons of spreading remote teaching is that, students has the possibility to choose desired place and time, plan the graphic, elaborate learning material and communicate to lecturer via e-mail, summarize learned material, get consultations, pass the exams and etc.

Several universities active in Georgia have introduced electronic teaching courses. For example, for remote teaching Ivane Javakishvili Tbilisi State University uses system MOODLE, which is successfully applied in 120 countries of the world. Portal of electronic teaching helps students with orienting in learning process and mastering learning material thoroughly. Student can receive information in a form of text or multi-media, perform interactive practical task, listen to the lesson and work on the test. Tests can be assessed automatically, which will help student to deepen the knowledge. The student will be able to become a member of forum and get an answer on interesting topic from primary source.

In Georgia other programs of online teaching are operating as well, for example, ministry of education and science of Georgia carries out the project of teaching remotely Georgian language for Georgian children living abroad. Engaging in project is possible for 5-15 years old children, who master Georgian on zero, minimal or average levels. Lessons are conducted in live stream, online, by qualified teachers of Georgian language.

Method of remote teaching is used by companies active in Georgia, especially in tourism sector. Several high class hotels of foreign brand active in Georgia maintain qualification raising of its staff precisely with the help of online platform. For example, "Marriot" company, which carries out management of several hotels, among them, "Sheraton Batumi" in Georgia, has whole range of online trainings, passing of which is obligatory for the staff working in this net. These trainings involve learning international standards, norms of service and business ethics and etc. In the case of successfully passing the course, online certificates are given. With trainings of this kind company saves costs of travel, auditorium and lecturer.

In Georgia, significant attention is given to legislative support of online teaching. In 2011 year, ministry of education and science of Georgia adopted a law on electronic teaching, by which the principle of electronic teaching was determined. From 2017 year, an asset on remote teaching is added to the law on general education.

In march 2017, at the conference conducted in Georgia by financial support of European Union, existing state in Georgia in the direction of online teaching, was positively assessed; realized and planned

novelties in the direction of remote teaching was discussed by the representatives of European Union, corresponding committee of parliament of Georgia, donor, international and local organizations and ministry of education and science of Georgia participating in the working of conference.

According to the research conducted by us in 2016 year, in Georgia internet is used for teaching only by 18% of polled, which is low index, in our opinion.

It should be denoted, that in Georgia interest towards necessity of reform in this direction is large, about this is actively writing Georgian authors: Gagnidze [4,5], Gogorishvili [6], Eka Lekashvili [7], Papachashvili and Tsimakuridze [8], Sepashvili [9], Surmanidze [10], Tsetskhladze M. [11], Tsetskhladze L. [12].

Conclusions. Considering world experience, for improving remote teaching in Georgia we think it is expedient:

1. To refine legislative base;
2. To make obligatory in higher and secondary education institutes adding the form of remote teaching, which will especially help persons with limited abilities;
3. To raise qualification of teachers with the aim of using remote teaching better, teachers should be able to compose electronic lectures, home works and place them on special portals;
4. To raise internet accessibility on the country's scale, especially in high-mountainous regions, which is unconditional necessity for remote teaching;
5. To raise the interest of developed countries and donor organizations to support mastering innovative technologies using online education in the countries with small economy, which, on its part, will maintain the development of real economy of these countries.
6. In the countries with small economy, science and education should be considered as priority directions and their financing should be increased.

In our opinion, considering above denoted recommendations will support significantly raising the education quality of countries with small economy to the level of international standards, which, on its part, will maintain economic progress and improvement of the quality of life.

References

1. *Kevin P. Brady, Lori B. Holcomb, and Bethany V. Smith, The Use of Alternative Social Networking Sites in Higher Educational Settings: A Case*

Study of the E-Learning Benefits of Ning in Education, *Journal of Interactive Online Learning*, Online ISSN: 1541-4914, Volume 9, Number 2, Summer 2010, <http://www.ncolr.org/jiol/issues/pdf/9.2.4.pdf> (Accessed 10 February 2018)

2. Elogiclearning.com, “15 E-learning trends and statistics know for 2017” <https://elogiclearning.com/15-elearning-trends-and-statistics-to-know-for-2017/> (Accessed 15 February 2018)

3. National Statistics of Georgia, www.geostat.com, Higher Education, Number of Students studying abroad and foreign students, http://geostat.ge/index.php?action=page&p_id=2105&lang=eng (Accessed 17 February 2018)

4. *Gagnidze, I.* Cluster as a tool for the challenges of development“, *Strategica International Academic Conference, Third Edition'Local versus Global'*, Bucharest, Romania, October 29–31, 2015, ISSN: 2392-702X; ISBN: 978-606-749-054-1, (2015), pp. 336–344. <http://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2016/01/Strategica-2015-Challenges-of-Integration-into-the-World-Economy.pdf>(Accessed 16 October 2017).

5. *Gagnidze I.* The Impact of Entrepreneurial Universities on the Innovative Development of Economy“, III International scientific and practical conference „Strategic Imperatives of Modern Management“, KNEY, Kiev, (2016), pp. 186-192. <http://wiki.kneu.kiev.ua/bitstream/2010/20956/1/186-192.pdf> (Accessed 11 December 2017)

6. *Gogorishvili, I.* Foreign economic policy of Georgia since gaining the Independence'. *Estonian Discussions on Economic Policy, Topical issues in the EU Member States. 1/2016, Berlin-Tallin.* ISSN 2228-1878, (2016), pp. 33-47. http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/majanduspoliitika/2016/1_2016_krooni_ka.pdf (Accessed 10 February, 2018).

7. *Lekashvili, E.* International Assessments Analyses of Systemic Transformation of Georgia's Economy, *Global Journal of Management and Business Research : B, Economics & Commerce*, Online ISSN:2249-4588; Print ISSN:0975-5853, DIO: 10.17406/GJMBR, Volume 17 ISSUE 5 (VER 1.0), Open Association of Research Society, (2017), pp. 33-41; [https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_\(B\)_Vol_17_Issue_5.pdf](https://globaljournals.org/GJMBR_Volume17/E-Journal_GJMBR_(B)_Vol_17_Issue_5.pdf) (Accessed 9 February, 2018).

8. *Papachashvili, N. & Tsimakuridze, T.* Georgia's education system cluster development conception related issue. Collection of materials of international scientific-practical conference 'Actual Economic Problems At Current Stage of Global Development', (2010), pp. 593-605 (in Georgian). http://www.pgje.tsu.ge/contentimage/konferenciabi/2010_-_Konferencia.pdf (Accessed 12 February, 2018).

9. *Sepashvili, E.* Eastern Partnership Integration with the EU and Inclusive Growth of National Economies. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, Vol. 5, No. 3 (2017), pp. 439–454, ISSN 2392-8042 (online). <http://www.managementdynamics.ro/index.php/journal/article/view/225/186> (Accessed 11 February, 2018).

10. *Surmanidze, Z. Role of E-commerce in Economy*, Proceedings of the Finance and Economics ConferenceLupcon Center for Business Research, Vol. 7. In Frankfurt am Main, Germany August 1 until August 3 2016. <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Surmanidze-ECommerce-Economy.pdf> (Accessed 16 February, 2018)
11. *Tsetskhladze, M. Economic Potential of Georgia and Perspectives of Economic Integration with Europe*, Proceedings of the Finance and Economics ConferenceLupcon Center for Business Research, Vol. 7. In Frankfurt am Main, Germany August 1 until August 3 2016. <http://www.lcbr-archives.com/media/files/Murman-Tsetskhladze.pdf>. (Accessed 11 February, 2018).
12. *Tsetskhladze, L. Innovation – determining factor of business competitiveness*, The Journal Innovative Economy and Management, No. 1 (2016), pp. 82–86.

Чичкан Ю.М., к.е.н., доц.,
доцент кафедри менеджменту залізничного транспорту,
«Державний університет інфраструктури та технологій»
j.chychkan@gmail.com

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГУ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

***Анотація.** Досліджено актуальність застосування інструментів інтернет-маркетингу у соціальних мережах для комерційних підприємств. Визначено основні тенденції розвитку маркетингу у соціальних мережах. Проаналізовано запитання, що мають бути вирішені організацією при запровадженні маркетингу у соціальних мережах.*

***Ключові слова:** Інтернет-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах, просування у соціальних мережах.*

Актуальність. Протягом останніх років спостерігається стрімкий розвиток відносно нового напрямку – маркетингу у соціальних мережах (Social Media Marketing, SMM). Мова йде про просування товарів та послуг, а також позиціонування компаній, брендів тощо у соціальних мережах, застосовуючи концептуальні інструменти «класичного маркетингу», а також – специфічні, притаманні лише «цифровому», інтернет-маркетингу (Internet Marketing). Таким чином, напрям SMM є частиною більш широкої прикладної сфери – інтернет-маркетингу.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження є визначення основних можливостей та завдань маркетингу у соціальних мережах для комерційних підприємств, що виготовляють продукцію та надають послуги.

Результати. Сьогодні більшість комерційних організацій уже присутні у одній або декількох соціальних мережах. Основними завданнями, що можуть бути вирішені за допомогою реалізації SMM на підприємстві, є наступні:

- а) формування впізнаваності бренду підприємства, його продукції (Brand Awareness);
- б) формування довіри та лояльності цільової аудиторії (Target Audience Loyalty);
- в) налагодження комунікацій зі споживачами (Customer Communication);
- г) створення передумов залученості цільової аудиторії до маркетингових активностей підприємства (Customer Engagement);
- д) використання онлайн-каналів для створення ефекту «сарафанного радіо» (Word-of-Mouth Marketing);
- е) використання соціальних мереж як платформ для продажу продукції (окремо або у комбінації із сайтом, у поєднанні із маркетинговими кампаніями баннерної та контекстної реклами тощо).

Відтак, перш ніж ініціювати «свідоме присутність» комерційного підприємства у соціальних мережах, необхідно дати відповідь на низку запитань. Якісні відповіді на ці запитання дозволять оптимізувати маркетингові зусилля, підвищити ефективність SMM. Мова йде про розгляд наступних основних проблем, вирішення відповідних завдань.

1. Розробка стратегії інтернет-маркетингу (Digital Strategy) для підприємства, її інтеграція із загальною стратегією маркетингу компанії.
2. Розробка стратегії SMM як частини стратегії інтернет-маркетингу.
3. Вирішення «дилеми» реалізовувати власними силами SMM-активності або віддати їх на аутсорсинг (“Make-or-Buy Problem”).
4. Визначення конкретних цілей та показників ефективності SMM просування (в цілому, для обраних соціальних платформ).
5. Розробка контент-стратегії та контент-планів для обраних соціальних платформ.
6. Розробка та реалізація специфічних SMM-інструментів, активностей для обраних соціальних медіа.
7. Контроль ефективності SMM-активностей; корегувальні заходи у разі потреби.

Ключова передумова забезпечення ефективності SMM на підприємстві – урахування новітніх трендів, а також володіння специфічним інструментарієм, зокрема уміння чітко визначати цільові орієнтири SMM-активностей, кампаній (Key Performance Indicators, KPI), а також – аналізувати отримані результати.

Нижче стисло проаналізуємо визначальні тенденції розвитку соціальних медіа в цілому, що актуальні для кінця 2017 р. – початку 2018 р. (табл. 1).

Таблиця 1

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ТЕНДЕНЦІЙ РОЗВИТКУ SMM МАРКЕТИНГУ У 2017–2018 рр.
(розроблено автором на основі дослідження [1])

Тенденція SMM маркетингу	Прояв тенденції	Як реагувати підприємству
Подальше зростання актуальності візуального контенту	Понад 85% маркетологів використовують візуальні ефекти, а близько 73% опитаних респондентів планують збільшити використання візуальних матеріалів у постах.	Фокус на якісному фото-контенті; розуміння, що це – інвестиція у ефективність SMM маркетингу.
Зростання ваги та популярності прямих ефірів (відео)	Більш, ніж 61% маркетологів планують використовувати «живе відео» (прямі ефіри) у Facebook, Instagram, а 69% хочуть дізнатися про це більше.	Фокус на визначенні чітких завдань при створенні відео-контенту, використання крім Facebook та Instagram також YouTube.
Подальше зростання соціальної мережі Instagram	Сьогодні 54% маркетологів користуються Instagram, ще 63% планують збільшити свою діяльність у цій соціальній мережі, 71% опитаних хочуть дізнатися більше.	Фокус на створенні відповідного фото-контенту, розуміння нових алгоритмів показу постів, а також реклами в Instagram.
Мережа Facebook залишається однією із найбільш привабливих для просування	При виборі найбільш важливої платформи, 62% маркетологів вибрали Facebook, а потім інші соціальні медіа.	Це означає, що тенденція зростання вартості реклами у Facebook продовжиться разом із зменшенням можливостей органічного просування у мережі.
Конкуренція месенджерів (зокрема каналів Telegram) із «традиційними соціальними мережами»	Принаймні 91% опитаних маркетологів хочуть застосувати найбільш ефективні інструменти SMM, найкращі методи залучення та утримання цільової аудиторії.	Актуальним є оволодіння методами просування у месенджерах, зокрема у Telegram, що сьогодні є альтернативою «традиційним соціальним мережам».

Отже, після ухвалення рішення про застосування маркетингу у соціальних мережах на підприємстві або ревізії існуючої практики SMM, доцільно розглянути питання щодо вибору соціальних медіа – майданчиків для просування.

Сьогодні для вітчизняного бізнесу найбільш актуальними є наступні соціальні мережі – Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, LinkedIn, Google+, Pinterest та ін.

Вибір, на яких саме соціальних медіа сфокусуватися підприємству, багато у чому залежить від наступних факторів:

- 1) специфіки бізнесу;
- 2) особливості товарів, що виробляються, продаються;
- 3) присутності цільової аудиторії у певній соціальній мережі;
- 4) інших факторів.

Наступним важливим запитанням для комерційної організації, що вирішила «серйозно зайнятися SMM» є вибір однієї із альтернатив «Робити власними силами» або «Купувати» роботи із просування у соцмережах. Іншими словами, відповідь на запитання, вибір із альтернатив:

- а) чи потрібен SMM-менеджер для підприємства як окрема штатна одиниця;
- б) чи функції SMM буде виконувати наявний маркетолог;
- в) чи доцільно віддіти завдання SMM-просування на аутсорсинг.

Щодо останньої альтернативи, необхідно визначитись, хто саме буде виконувати роботи із SMM для підприємства – спеціалізоване маркетингове агенство або сторонній виконавець (фрілансер). Відповідь на це запитання залежить від потреби комерційної організації у SMM, вимог щодо якості маркетингових кампаній у соцмережах, а також – від фінансових можливостей підприємства.

Висновки. Підсумовуючи, підкреслимо, що тенденція зростання ролі маркетингу у соціальних мережах буде актуальна і в подальшому. Відтак, комерційні підприємства будуть змушені більш зважено підходити до SMM-активностей.

Зростання ролі маркетингу у соціальних мережах буде і надалі формувати попит на ринку праці, а саме – у сегменті кваліфікованих спеціалістів-практиків, що не лише володіють базовими та новітніми інструментами SMM, зокрема аналітикою та оцінкою КРІ, але й здатні інтегрувати існуючу маркетингову стратегію підприємства зі стратегіями інтернет-маркетингу та SMM-просування.

Список використаних джерел

1. *Micael A. Stelzner*. 2017 Social Media Marketing Industry Report. [Електронний ресурс] / Micael A. Stelzner // Social Media Examiner. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.199it.com/wp-content/uploads/2017/07/Industry-Report-2017.compressed.pdf>.

Chychkan Y.M., PhD.,

Associate Proffesor of Railway Transport Management Department,
«State University of Infrastructure and Technologies»
j.chychkan@gmail.com

POTENTIAL OF SOCIAL MEDIA MARKETING USING

Summary. *The importance of using internet marketing tools in social networks for commercial enterprises is studied. The basic tendencies of social media marketing development are determined. The questions which should be solved by the organization for social media marketing implementation are analyzed.*

Key words: *Internet marketing, social media marketing, promotion with using of social media marketing.*

Шатілова О. В., к.е.н., доц.,

доцент кафедри менеджменту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
olena.shatilova@gmail.com

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ В ЕПОХУ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Анотація. *Розглянуто зміну парадигм теорії організації під впливом цифрової трансформації. Досліджено еволюцію теорії організації. Обґрунтовано необхідність доповнення меж теорії організації пара-*

метрами «матеріальної та віртуальної» складових організації. Виділено характеристики організації епохи Індустрії 4.0.

Ключові слова: *теорія організації, цифрова трансформація, індустрія 4.0.*

Актуальність. Протягом лише останніх років світ змінився чи не більше, ніж за минулі століття і сьогодні стоїть на порозі четвертої промислової революції. Сам термін «Індустрія 4.0» вперше було використано у 2011 році на промисловій виставці в Ганновері, коли представники уряду Німеччини презентувала нову стратегію перетворення традиційних виробничих підприємств крани у «розумні». Четверта промислова революція передбачає всеосяжну автоматизацію та диджиталізацію всіх бізнес-процесів та етапів виробництва: від проектування та створення цифрового прототипу виробу, до віддаленого управління та зміни налаштувань обладнання на заводі у відповідності до встановлених технічних вимог для випуску цього конкретного продукту. Автоматизація дозволяє виробнику замовляти необхідну кількість компонент, контролювати їх постачання та відслідковувати рух готової продукції від виробництва до споживача. Більше того, навіть після продажу, на відміну від класичної моделі, виробник може контролювати умови використання свого продукту, змінюючи налаштування і оновлюючи програмне забезпечення, що дозволяє попереджати свого клієнта про наявність можливих збоїв, а по завершенню життєвого циклу продукту у сфері споживання – приймати продукт на утилізацію. Отже, можна констатувати, що сьогодні матеріальний світ тісно переплітається з віртуальним. Цим зумовлюється поява нових бізнес-моделей і, як наслідок, зміна парадигм теорії організації.

Постановка задачі (мета). Відповідно до цього, метою даної роботи є дослідження зміни парадигм теорії організації під впливом цифрової трансформації бізнес-процесів.

Результати. Для виділення етапів у розвитку теорії організації застосовується та чи інша класифікаційна ознака. Зокрема, для характеристики еволюції розвитку теорії організації використовуються запропонована І. Ансоффом [1] модель врахування прогнозу майбутнього організації, модель Р. Аккофа і Ф. Емері [2], яка синтезує погляди на природу організації, а також узагальнення таксономій теорій і концепцій управління організацією, які спираються або на еволюційну послідовність виникнення певного напрямку управлінської думки (за таким принципом, наприклад, розроблені таксономії Т. О'Шеннесі [3], В. Катькало [4]),

або на диференціацію сутності кожної школи поза залежністю від часу її виникнення (це, наприклад, таксономії Г. Мінцберга [5], Р. Вітінгтона [6] та спільна розробка Х. Вольберди і Т. Ельфрінга [7]).

На сьогоднішній день розрізняється щонайменше 14 шкіл теорії організації, до складу яких належать виділені Г. Мінцбергом десять класичних шкіл стратегій (дизайну, планування, позиціонування, підприємництва, навчання, пізнання, влади, культури, зовнішнього середовища, конфігурації [5]), а також три школи, що набувають останнім часом все більшої популярності. До цих шкіл варто зарахувати теорію динамічних здатностей (авторами якої прийнято вважати Д. Тіс, Г. Пізано і А. Шуен [8]), концепцію організації, що орієнтована на стратегію (запропонована Д. Нортонем і Р. Капланом [9]), і виділену Т. О'Шеннессі концепцію стратегічного мислення [3], а також виділену Х. Вольбердою, Т. Ельфрінгом, Н. Фоссом «школу границь» (яка не має певних авторів, але впливає, за об'єктивною думкою авторів [7], із сукупності робіт, присвячених отриманню конкурентних переваг організації за рахунок побудованої у певний спосіб взаємодії різних організацій і осіб, що їх представляють).

При дослідженні еволюційної природи теорії організації розглядають зміну меж цієї теорії. Традиційно, для характеристики розвитку теорії організації виділяються два протилежні підходи. Перший підхід зосереджує увагу на дослідженні системних властивостей організації і відображає зміну світоглядної позиції від механістичного сприйняття організації (закрита статична система) до органічного (відкрита динамічна система). Другий — акцентує увагу на людському чиннику в організації і відображає зміну світоглядної позиції в напрямі від раціонального до соціального мислення.

На нашу думку, враховуючи зміну традиційних бізнес-моделей під впливом настання четвертої промислової революції, традиційні межі теорії організації так само мають переосмислюватися. Окрім «закритості — відкритості системи» та «раціональності — соціальності мислення» слід розглядати і таку пару параметрів, як «матеріальна» та «віртуальна» (цифрова) складові організації.

Цифрова трансформація є всеосяжним трендом сучасного світу. Технічний прогрес стрімко змінює не лише способи спілкування, роботи, навчання, життя в цілому, а й веде до зміни меж теорії організації. Поява Інтернету змінила не лише спосіб об'єднання людей, а й призвела до такого феномену, як «Інтер-

нет-речей», який дозволяє об'єднувати в мережі машини і устаткування як у приватному житті, так і в організаціях і підприємствах різних галузей економіки.

Диджиталізація, як процес проникнення цифрових технологій, автоматизації та ІТ-технологій в усі сфери життя та економіки розпочалася ще наприкінці ХХ ст. й отримала назву «Технологічний уклад 3.0». Разом з тим, за останні роки, під впливом горизонтальної та вертикальної інтеграції ІТ-технологій та їх поєднання, створення новітніх кібер-систем і штучного інтелекту, відбулося повне переосмислення способів ведення бізнесу і зміна бізнес-моделей. Сьогодні, для характеристики цифрової трансформації в економіці (диджиталізації) широкого вжитку набув термін «Індустрія 4.0».

Серед основних характеристик сучасної організації епохи Індустрії 4.0 слід виділити наступні [10, 11]:

- розвиток взаємодії людей і машин за рахунок використання Інтернету речей;
- накопичення вичерпної інформації про всі процеси за рахунок створення цифрових копій реальних об'єктів, систем та функцій що забезпечує їх прозорість;
- повна технічна підтримка здійснення та вистежування у режимі реального часу більшості виробничих процесів, яка може полягати в повному заміщенні людини машиною;
- автоматизація управлінської діяльності за рахунок деталізації управлінських рішень та їх делегування кіберфізичним системам;
- здешевлення та прискорення вертикальної і горизонтальної інтеграції для забезпечення повного контролю і підвищення ефективності діяльності організації.

Разом з тим, епоха Індустрії 4.0 відкриває не лише нові перспективи, а й ставить певні загрози для розвитку і функціонування сучасних організацій. Ключовою проблемою в епоху цифрової трансформації світу стає питання забезпечення безпеки інформації. При цьому, зважаючи на важливість забезпечення захисту інформаційних активів організації, широкого вжитку набуває термін «кібербезпека», яка, на відміну від інформаційної безпеки, забезпечується не лише безпосередньо організацією, що захищається, а й іншими постачальниками послуг (телекомунікаційних, сервісних, хмарних тощо). В більшості випадків мова йде про колективну безпеку учасників діяльності у мережі Інтернет [12].

Висновки. Підсумовуючи все вищезазначене можна дійти висновку, що у сучасних умовах розвитку цифрових технологій

з'являється новий тип організації як матеріальної та віртуальної полісистеми, найважливішою ознакою якої є констатуюча роль інформації і зв'язків, а не структурних виробничо-технологічних елементів. Це дозволяє говорити про поглиблення інтеграції організації в оточуюче її глобалізоване бізнес-середовище. При цьому, організація лишає за собою виключне право формування і розвитку полісистемного механізму управління зв'язками зі своїми контрагентами в усіх процесах свого функціонування.

Список використаних джерел

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Питер, 1999. — 416 с
2. *Акофф Р.* О целеустремлённых системах / Р. Акофф, Ф. Эмери // Пер. с англ. под ред. И. А. Ушакова. — М.: Советское Радио, 1974. — 272 с.
3. *O'Shannassy T.* Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm / Tim O'Shannassy // Working Paper Series. — 1999. — № 20. — P. 1–25.
4. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: автореф. дис. д-ра экон. наук: 08.00.05 / В.С. Катькало. — СПб., 2007. — 45 с.
5. *Минцберг Г.* Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
6. *Whittington R.* What is Strategy – and Does it Matter? / R. Whittington // London: Cengage Learning EMEA. — 2001. — 153 p.
7. *Rethinking Strategy* / Edited by Henk W. Volberda and Tom Elfring. - Guildford: Biddles Ltd. — 2001. — 322 p
8. *Teece D.* Dynamic Capabilities and Strategic Management. / D. Teece; G. Pisano; A. Shuen // Strategic Management Journal. — 1997. — Vol. 18. — № 7. — P. 509–533.
9. *Каплан Р.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон, пер. с англ. — М.: ЗАО “Олимп-Бизнес”, 2004. — 416 с.
10. *Індустрія 4.0 – що це таке та навіщо це Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-shho-tse-take-ta-navishho-tse-ukrayini>
11. *Четверта промислова революція. Чого нам очікувати?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/business/chetverta-promislova-revoljucija-chogo-nam-ochikuvati-334676>
12. *Олексюк Л.* Кібербезпека та/або права людини / Л. Олексюк // Бюлетень Інститута ім. Голды Меір. — 2017. — Выпуск № 7. — С. 69–74.

Shatilova O. V., PhD.,
Associate Professor of Management Department,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»
olena.shatilova@gmail.com

DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION THEORY IN THE DIGITAL TRANSFORMATION AGE

Summary. The change of the paradigms of the organization theory under the influence of digital transformation is considered. The evolution of the organization theory is explored. The necessity of complementing the boundaries of the organization theory with the parameters of "material and virtual" components of the organization is substantiated. The organization characteristics of the era of Industry 4.0 are highlighted.

Key words: organization theory, digital transformation, industry 4.0.

Верба В.А., д.е.н., професор,
професор кафедри стратегії підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
veronika.verba@kneu.ua

ПЕРЕДУМОВИ, ДРАЙВЕРИ ТА НАСЛІДКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Анотація. В статті визначено чинники впливу та драйвери інновацій на підприємства внаслідок становлення цифрової економіки. Ідентифіковано ключові ризики при впровадженні цифрових технологій. Сформульовано принципи реалізації змін, передумови проведення успішної трансформації внаслідок діджиталізації, уточнено напрями першочергових змін на підприємстві за умов впровадження цифрових технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація, бізнес-модель, діджиталізація, цифровий розвиток компанії.

Актуальність. Радикальні та турбулентні зміни бізнес-ландшафту не залишають ілюзій щодо можливості ігнорування викликів, що зумовлені процесами глобалізації, становлення цифрової економіки та кардинальної трансформації поведінкових характеристик соціально-економічних суб'єктів. Сьогодні ще

важко зрозуміти масштаб руйнування традиційних форматів бізнесу за умов проникнення цифрових технологій у всі сфери життя, проте більшості керівників компаній відчувають небезпеку процесів діджиталізації для власного бізнесу. Це підтверджує той факт, що лише 8% керівників визнають можливість збереження наявної бізнес-моделі своїх компаній за умов швидкості діджиталізації [1], проте у них відсутній цілісний погляд на трансформацію бізнесу за умов становлення цифрової економіки, бачення дорожньої карти проведення змін, розуміння принципів, етапів та пасток цього процесу на підприємстві.

Постановка завдання. Відсутність комплексного бачення закономірностей, взаємообумовленості складових трансформаційних процесів, чисельних ризиків інноваційних змін актуалізують дослідження управління процесом якісних перетворень на підприємстві, що викликає становлення ери цифрової економіки. Тому вважаємо доцільним в межах цієї статті сформулювати передумови успішного розвитку компанії в умовах цифрової трансформації бізнесу, визначити драйвери цього процесу та ідентифікувати ключові наслідки.

Результати. Ще десять-п'ятнадцять років тому переважна більшість дослідників розглядали цифрові стратегії в контексті інформаційних технологій та визначала їх роль у забезпеченні функціонування компанії. Сьогодні цифрові технології кардинально змінили умови бізнес-середовища, в якому у режимі реального часу є можливість збирати, обробляти, аналізувати формалізовані і неформалізовані дані гігантських масштабів, миттєво реагувати на зміни, переформатовувати бізнес-моделі, змінювати принципи взаємодії зі споживачами, клієнтами і партнерами. Внаслідок чого цифрові технології стають ключовим драйвером трансформації екосистем, розмивання границь галузей, інтеграції фізичних, біологічних та цифрових сфер життя. Зрозуміло, що за таких реалій створюють як нові можливості, так і нові загрози для бізнесу.

Дослідники процесів діджиталізації Лірі Андерссон та Лудо Ван дер Хейден наголошують на необхідності бачити не окремі наслідки процесу проникнення цифрової економіки, а бачити кумулятивні ефекти, які призводять до зміни природи і сутності бізнесу [2]. Цифрові технології змінюють ДНК бізнесу. Потужний виробничий потенціал швидкої обробки великих обсягів даних і використання результатів аналізу стає передумовою трансформації процесів створення і виробництва продуктів, їх продажу і доставки. На думку фахівців IBM Global Business Services іманентними ознаками підприємства майбутнього є мотивація до безперервних

інновацій, створення ціннісної пропозиції, яка випереджає очікування клієнтів, готовність до глобальної інтеграції та здатність до радикальної зміни бізнес-моделі при збереженні соціальної відповідальності бізнесу, яка стає філософією, що змінює підприємницьку поведінку в інтересах суспільства [3]. В контексті цифрової трансформації економіки досягнення цих ознак майбутнього підприємства значно ускладнює управлінські завдання, оскільки природа трансформаційних змін проникає у всі складові діяльності компанії, руйнує традиційні бізнес-моделі, змінює природу і межі процесів, порушує тектонічні пласти у культурному середовищі, імплементують нові типи холакратичного менеджменту і лідерства.

Які ж сфери компанії будуть зазнавати трансформаційних змін в наслідок діджиталізації у першочергу? Проведене опитування понад 1160 ключових менеджерів провідних компаній світу [2] дозволило визначити, що першочергові напрями інноваційних змін, пов'язані з маркетингом, комунікаціями, продажами та бізнес-процесами (понад 43% проектів цифрової трансформації у цих компаніях належать до цих сфер діяльності). Причому пріоритет вибору стратегічних ініціатив практично не змінюється для підприємств різних сфер бізнесу та їх галузевої приналежності.

Серед найбільш чутливих сфер бізнесу, які трансформуються внаслідок діджиталізації є маркетинг. Активне впровадження цифрових інновацій та застосування технологій big data дозволяє формувати новий контент взаємодії з клієнтами, забезпечити продуктивний процес їх залучення до формування нових продуктів та сервісів на основі споживчого досвіду, формувати дієву комунікаційну політику компаній. Каталізатором змін стають зміни переваг та вимог клієнтів, які за умов діджиталізації своєчасно виявляються та із джерел загроз і небезпеки перетворюються у генератор створення унікальної ціннісної пропозиції [4].

Для забезпечення реалізації нових завдань в процесі «оцифровки» бізнесу топ-менеджмент вимушений змінювати бізнес-процеси, шукати оптимізаційні варіанти для зміни бізнес-моделей, що зумовлює здійснення широкомасштабних організаційних та управлінських інновацій. Одним з наслідків впровадження діджитал новачій є нова мапа стратегічних та операційних бізнес-процесів. Проникнення цифрових технологій у природу процесів компанії утворює можливість їх внутрішньої гармонізації. Діджиталізація починає виконувати роль інтегратора, що забезпечує консенсус різних функціональних блоків та бізнес-процесів компанії задля стратегічних бізнес цілей. Тому одним з суттєвих трансформаційних результатів впровадження цифрових інновацій

вважаємо формування в компанії безшовних процесів, що спрямовані на результативну взаємодію з клієнтами, постачальниками, партнерами, а також на співпрацю персоналу компанії.

Вагомою рушійною силою зміни бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової трансформації стає роботизація та автоматизація процесів розробки продуктів, їх виробництва і доставки. Розвиток технологій, еволюція машинного навчання та штучний інтелект відкривають перспективи появи віртуальної цифрової робочої сили. Можливості обробки великих масивів даних big data, які дозволяють виявляти закономірності, стандартизувати процедури та бізнес-процеси, формують передумови для масштабування бізнесу завдяки автоматизації. Цифрові технології сприяють оптимізації ланцюга і процесу створення цінності для клієнтів, його часових меж, забезпечують його гнучкість, усунення дублювання, що значною мірою підвищує ефективність діяльності та доступність товарів та сервісу для клієнтів. Роботизація бізнес-процесів дозволяє суттєво збільшити їх швидкість, об'єднати фрагментовані системи для гармонізації ресурсів та оптимізації витрат. За оцінками консультантів компанії E&Y скорочення рутинних та непродуктивних офісних процесів забезпечує скорочення від 20 до 40% сукупних витрат компанії. Експерти вважають, що завдяки роботизації окремих функцій можливо на 80% скоротити витрати на процес розрахунку заробітної плати, на 60% – витрати на обробку документів в ІТ системах, до 20 % у сфері поставок [5].

Для забезпечення успішного розвитку компаній в умовах становлення цифрової економіки варто враховувати, що діджиталізація не є окремим процесом, або проектом компанії. Інтеграція цифрової стратегії у бізнес-стратегію компанії, що змінює її бізнес-моделі, потребує значних інвестицій, доцільність яких має оцінюватися крізь призму виживання у нових реаліях. Так запуск інтернет технологій у систему продажів, впровадження діджиталізації у процесі комунікацій стають вимогою дня, а не конкурентними перевагами компаній.

Цифрова трансформація компаній проявляється у інтеграційному процесі прошивки всіх видів діяльності, спрямованих на оптимізацію витрат на створення і доставку споживчої цінності. Тому ключовими драйверами успішності інновацій є максимальне залучення всіх співробітників до процесу формування нового бачення своїх завдань у реаліях цифрового формату бізнесу, можливості налаштування системи на своєчасне, повне і достовірне отримання інформації, її аналізі для обґрунтування управлінських рішень. Імплементация цифрової культури потребує організа-

ційної підтримки та налаштування процесів взаємодії та обговорення пріоритетизації напрямів змін для досягнення бізнес-завдань. Безупинність інновацій стає новою цінністю для цифрових організацій, тому вміння навчатися, примножувати динамічні здібності стає новою стратегічною компетенцією сучасних підприємств.

Висновки. Узагальнюючи результати досліджень напрямів стратегічних змін в компаніях, що зумовлені цифровими технологіями, вважаємо необхідним відмітити, що нові умови змінюють не окремі бізнес-процеси чи функції, а в більшості випадків руйнують традиційну побудову бізнес-моделей компаній. Організаційні інновації за умов діджиталізації передбачають становленням нової корпоративної культури інтеграційності та безшовності бізнес-процесів, постійних інновацій, формування холакратії. Ключові ризики функціонування підприємств у цифрову еру — це ігнорування можливостей, які дає діджиталізація. Передумовами успішної цифрової трансформації є: 1) стратегічне бачення керівництвом потенціалу цифрових технологій, які можуть змінити не лише бізнес-процеси в організації, її бізнес-модель, але й екосистему компанії; 2) розуміння, що діджиталізація — це не лише технологічні зміни, а передусім нова культура організації, яка побудована на цінностях проактивності, інноваційного розвитку, партнерства, соціальної відповідальності; 3) здатність правильно оцінювати довгострокові наслідки інвестування у проекти розвитку цифрового бізнесу, визначати не лише явні фінансові параметри проектів, але і невідчутні вигоди, синергійні ефекти, що забезпечують стратегічний успіх у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. *Manyika J.* Digital globalization: The new era of global flows// J.Manyika, S.Lund, J. Bughin, J. Woetzel, K. Stamenov, D. Dhruv/ Report McKinsey Global Institute. - February 2016.
2. *Andersson L.* Directing Digitalisation: Guidelines for Boards and Executives // L. Andersson, L. Van der Heyden // [Electronic resource] – Mode of access to the resource:<http://www.thisfluidworld.com/wp-content/uploads/2017/02/Corporate-governance-February-2017.pdf>
3. Global CEO Study: The Enterprise of the Future// [Electronic resource] - – Mode of access to the resource http://www.ibm.com/ibm/ideasfromibm/us/ceo/20080505/resources/IFI_05052008.pdf.
4. *Верба В.А.* Трансформація маркетингових комунікацій за умов використання технологій Big Data / [Електронний ресурс] / В.А. Верба, К.С. Сікан // Збірник наукових праць «Стратегія економічного розвитку

України» – 2017. – № 41.– Режим доступу до ресурсу: http://www.sedu.com.ua/wp-content/uploads/2018/02/verba_sakan_41_2017.pdf

5. Why digital strategies fall / [Electronic resource] / L.Bughin, T. Catlin, M. Hirt, P. Willmot // McKinsey journal. – 2018. – Mode of access to the resource: <https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/why-digital-strategies-fail>

6. Роботизация бизнес-процессов // [Електронний ресурс]. — Режим доступа. <https://hub.kyivstar.ua/robotizatsiya-biznes-protsessov>

Veronika Verba,
Doctor of Economics, Professor,
SHEI «Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman»
veronika.verba@kneu.ua

PREREQUISITES, DRIVERS AND CONSEQUENCES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS

***Abstract.** The article defines the factors of influence and drivers of innovations on enterprises as a result of the formation of the digital economy. Key risks in the implementation of digital technologies have been identified. The principles of implementation of changes, prerequisites for successful transformation as a result of digitalization have been formulated. The directions of the primary changes in the enterprise in the conditions of implementation of digital technologies have been specified.*

***Key words:** digital transformation, business model, digitalization, digital development of the company.*

Салаєв Кянан
(Республіка Азербайджан),
аспірант економічного факультету
Київського національного
університету імені Тараса Шевченка, м. Київ

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА АЗЕРБАЙДЖАНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Проблеми, які сповільнюють процеси зміцнення економічної безпеки Азербайджану, пов'язані не тільки з внутрішніми

соціально-економічними процесами, але й динамічними змінами у глобальному економічному просторі та збільшенням ступеня інтеграції національної економіки у міжнародну економічну систему. Це зумовлює необхідність дослідження сучасних практик оцінювання економічної безпеки держави з метою визначення найбільш ефективних конструкцій. Система оцінювання економічної безпеки держави дає можливість вчасно виявляти загрози національним економічним інтересам і запобігати заповідянню збитків національному господарству загалом.

Формування будь-якої національної системи економічної безпеки неможливе без правового обґрунтування та законодавчого затвердження. Правове підґрунтя є обов'язковою основою для зміцнення економічної безпеки країни та розвитку усіх складових національної економіки.

Ретроспективний аналіз правових основ забезпечення економічної безпеки свідчить про важливість аналізу зовнішнього впливу на економічні процеси держави, оскільки історичній досвід свідчить про можливість завдання тяжких ударів по країні та добробуту її населення за допомогою лише економічних важелів та інструментів. Саме тому Міжнародні аспекти забезпечення економічної безпеки посідають особливе місце в системі відносин між промислово розвиненими та країнами, що розвиваються. Вони підкріплені, зокрема, резолюцією 42/165 Генеральної Асамблеї ООН "Міжнародна економічна безпека" та доповіддю Генерального секретаря ООН "Концепція міжнародної економічної безпеки" (документ ООН А / 42/314 від 4 червня 1987 р.) [1].

Якщо розглядати дослідження [2–5], то варто зважати, що за рахунок визначення правильних пріоритетів розвитку локальних територій та врахування міжнародної ситуації можливо визначити найбільш важливі параметри, які можуть надати кращу оцінку економічній безпеці на даному етапі розвитку суспільства та національної економіки через індекс глобальної конкурентоспроможності, який налічує більше 100 змінних, з яких сформовано 3 основні групи субіндексів: "Основні вимоги", "Підсилювачі продуктивності" та "Інновації та фактори вдосконалення" [3, с. 73]. Розрахунок глобального індексу конкурентоспроможності відбувається шляхом зіставлення значень кожного з аналізованих показників та обчислення індексів по кожному із них.

Висновки та пропозиції. Одним з пріоритетів зміцнення економічної безпеки Азербайджану за умов активізації глобалізаційних процесів має стати ефективне функціонування системи моніторингу глобального індексу конкурентоспроможності, який

характеризуватиме конкурентні переваги національної економіки країни. Також доцільно визначати шляхи подолання міжнародних бар'єрів, які заважають економічному прогресу та підривають економічну безпеку країни.

При цьому варто враховувати особливості диверсифікації національної економіки, яка є складною умовно відкритою системою з чіткою ієрархічною структурою із явною зовнішньою логікою співпраці у напрямі зміцнення міжнародного захисту інформаційно-комунікаційних ресурсів та національних інтересів Азербайджану.

Список використаних джерел

1. *Сенчагов В.* Экономическая безопасность: геополитика, глобализация, самосохранения и развитие. – М., 2002. – 320 с.
2. *Вареник В.М.* Аналіз методик розрахунку економічної безпеки України / В. М. Вареник // Академічний огляд. – 2016. – № 1. – С. 70–79.
3. *Маргасова В. Г.* Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки регіону / В. Г. Маргасова // Науковий вісник ЧДІЕУ. – Регіональна економіка. – 2011. – №1 (9). – С. 53–61.
4. *Осерек А.* Economic Security and the European Dream [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.anselm.edu>

Гребешкова О. М., к.е.н., доц.,
доцент кафедри стратегії підприємств,
grebeshkova@kneu.edu.ua

Горбатько А. О., магістр,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
alona.horbatko@kneu.ua

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ КОМПАНІЇ ЗА УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У роботі викладено авторський підхід до формування конкурентної позиції сучасної компанії. Запропоновано виділяти чотири проєкції ідентифікації конкурентної позиції, а саме ринкову, репутаційну, поведінкову та ціннісно-цільову. Обґрунтовано доцільність чотирьохпроєкційного підходу до формування конкурентної позиції компанії, виходячи з ключових положень ресурсного підходу в страте-

гічному менеджменті, викликів цифрової економіки та трендів розвитку найуспішніших компаній світу.

Ключові слова: конкурентна позиція, компанія, стратегічний менеджмент, цифрова економіка, постіндустріальна ера.

Актуальність. Цифрова економіка стала реальністю. Інтернет-торгівля та криптовалюти, скорочення життєвого циклу продуктів та штучний інтелект, онлайн-освіта та глобальна діджиталізація, інші виклики четвертої технологічної революції кардинально змінюють вимоги до набуття та утримання компаніями різних бізнес-форматів конкурентних переваг. Якщо до недавнього часу для забезпечення успіху на ринку компанії достатньо було відповідати ключовим факторам успіху в галузі, за умов інформаційної прозорості та поширення принципів «економіки вражень» [1] актуалізується проблема пошуку стійких джерел конкурентних переваг, які б охоплювали всі визначальні фактори постіндустріального світу [2], до яких перш за все необхідно віднести: тотальне поширення принципу клієнтоорієнтованості (і навіть клієнтоцентризму); скорочення життєвого циклу продуктів внаслідок безперервних інновацій; експонентне зростання інформації, швидкості та географії її поширення; глокалізація як принцип конкурентної поведінки; стратегічне партнерство зацікавлених осіб (стейкхолдерів) у всіх сферах буття – політиці, економіці, соціальній взаємодії.

Постановка задачі (мета). Незважаючи на значні теоретичні напрацювання, проблематика конкурентної позиції підприємства залишається дискусійною. Тривають пошуки в напрямках: визначення джерел та способів набуття/утримання конкурентних переваг фірми за умов постіндустріальної економіки, у т. ч. завдяки дизайн-мисленню [3], запровадженню адекватних бізнес-моделей [4] та зростанню інформаційної компетентності фахівців [5]; виявлення впливу компетенцій та динамічних здатностей на конкурентоспроможність фірми [6]; вимірювання результативності стратегічних дій щодо зміцнення конкурентних позицій фірм [7]; формування та реалізації на підприємстві комплексу рішень щодо зміцнення конкурентних позицій [8]; забезпечення балансу інтересів усіх стейкхолдерів у процесі забезпечення конкурентоспроможності підприємства [9] та інші.

Не претендуючи на комплексне та всебічне вирішення всіх зазначених проблемних питань, маємо за мету представити комплексний підхід щодо ідентифікації конкурентної позиції підприємства на основі чотирьохпроекційного підходу [10].

Результати. Підприємство постіндустріальної епохи доречно розглядати як мінімум у трьох аспектах: 1) як пул інтересів стейкхолдерів в системі їх взаємовідносин; 2) як сукупність активів (капітал); 3) як бізнес (або портфель бізнесів). Кожен з цих аспектів задає специфічні ознаки позиції підприємства в конкурентному середовищі. Зокрема, розглядаючи підприємство як пул інтересів, ми маємо враховувати ціннісний профіль та силу впливу його ключових стейкхолдерів (зацікавлених осіб). Підприємство як актив (капітал) має свою вартість, що з одного боку є інтегральним відображенням його успішності (результативності конкурентної позиції), а з іншого дозволяє порівнювати різні підприємства між собою за показниками фінансової оцінки підприємства ринком. Нарешті підприємство як бізнес – це, в першу чергу, його динамічна здатність заробляти гроші. Відмітною характеристикою підприємства у такому аспекті є його бізнес-модель.

Позиція підприємства може описувати його положення у просторі (ринкові сегменти), часі (життєвий цикл продукції та підприємства в цілому) та свідомості (суб'єктивному сприйнятті) його стейкхолдерів, що може виявлятися через різноманітні рейтинги. Нарешті, позиція підприємства формується в силу його залучення до конкурентної взаємодії з іншими учасниками ринку.

Отже можемо зробити припущення про комплексну природу конкурентної позиції підприємства, яка позначає не тільки відносне положення компанії в різних просторових вимірах (економічному, соціально-когнітивному, техніко-технологічному, інноваційно-інвестиційному, нормативно-правовому, інформаційному), а й досягнутий рівень конкурентних переваг (конкурентний статус) у певному часовому періоді (поточному / тактичному, очікуваному / прогнозованому / стратегічному).

Спираючись на трактування конкурентної позиції підприємства в різних аспектах, виходячи з ключових положень ресурсного підходу та ураховуючи фактори її формування, вважаємо за доречне висунути гіпотезу про можливість розгляду конкурентної позиції підприємства у чотирьох проекціях – ринковій, репутаційній, поведінковій та ціннісно-цільовій [10], виділення яких зумовлено такими аргументами.

По-перше, найбільш яскравим свідченням конкурентних переваг підприємства є його положення на ринках продуктів та ресурсів, а також у галузі. Частка ринку, ринкова вартість компанії та динаміка зростання продажів – невідмінні ознаки лідируючого стану. Отже, для характеристики конкурентної позиції підприєм-

ства неодмінно треба мати уявлення про ринкову позицію цього підприємства, його просторову орієнтацію в об'єктивних вимірах ринкового оточення. Не менш значущою може бути положення підприємства в галузі – групі підприємств, які виробляють схожу продукцію за схожими технологіями. Як правило, компанії добре розуміються на об'єктивно-економічних параметрах свого позиціонування у ринковому просторі, спираючись на цінові сегменти, в яких присутні їх товари/послуги, функціональні та якісні характеристики своїх товарів, темпи зростання продажів тощо.

По-друге, як свідчать окремі дослідження, часто компанії не віддають собі звіту у тому, за що саме готові платити споживачі, які очікування мають інвестори та якого образу набуває компанія в очах громади та суспільства в цілому [11]. Ці неявні (або так звані «soft») характеристики, які стають визначальними в постіндустріальній економіці, тільки починають усвідомлюватися як засадничі при формуванні конкурентної позиції сучасної компанії. Поширення в практиці стратегічного управління таких концепцій як компетенції та інноваційне лідерство та динамічні здатності, корпоративна соціальна відповідальність є яскравим підтвердженням цієї тези. До того ж в управлінській науці активно розвивається методологія репутаційного менеджменту. Саме тому, окрім об'єктивних вимірів, така конкурентна позиція має визначатися також суб'єктивно-емоційними оцінками основних груп стейкхолдерів підприємства (у першу чергу споживачів та бізнес-партнерів), які впливають з їх когнітивних здатностей, системи цінностей та очікувань.

По-третє, конкурентна позиція визначається не тільки статичними параметрами досягнень підприємства (у просторі та в свідомості стейкхолдерів). Багато в чому така позиція є наслідком обраного підприємством характеру конкурентних дій, ступенем активності та динамікою його поведінки. Відповідно, маючи незначні об'єктивні параметри ринкової позиції (наприклад, на етапі зростання), підприємство за рахунок проактивної поведінки може обіймати доволі потужну поведінкову позицію, впливаючи на репутаційні оцінки та посилюючи своє конкурентне становище.

Нарешті, неабияку роль у конкурентній позиції підприємства відіграє візійність його керівництва та стратегічна орієнтація організації в цілому. Здійснюючи чітко сфокусований управлінський вплив керівництво підприємства може змінювати не тільки параметри діяльності своєї компанії, а й трансформувати конкурентне оточення загалом.

Висновки. Чотирьохпроекційний підхід до формування конкурентної позиції сучасної компанії дозволяє вирішувати декілька завдань за умов цифрової економіки:

- ураховувати інтереси та судження усіх стейкхолдерів у процесі виявлення цінності компанії та її продуктів, що особливо важливо за умов інформаційної відкритості економіки;

- розглядати партнерські відносини та поведінкові реакції як стратегічні ресурси компанії, що зумовлено зростаючою взаємозалежністю та взаємообумовленістю поведінки економічних суб'єктів;

- спиратися на об'єктивні досягнення компанії через фінансові та нефінансові індикатори її стану в ринковому (галузевому) контекстах;

- визнавати візійність менеджменту та креативність персоналу компанії невідмінною складовою її конкурентної позиції, що знаходить прояв у поширенні в управлінській практиці методик дизайн-мислення, динамічних здатностей та проактивної поведінки.

Список використаних джерел

1. *Пайн Джозеф Б., Гилмор Джеймс Х.* Экономика впечатлений. Работа — это театр, а каждый бизнес — сцена. М.: Изд-во «Вильямс», 2005.

2. Стратегія підприємства у постіндустріальній економіці : монографія / [А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Т. І. Решетняк та ін.] ; за заг. ред. А. П. Наливайка, О. М. Гребешкової. — Київ : КНЕУ, 2017. — 418, [6] с.

3. *Brown T.* Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation / Tim Brown. – HarperCollins Publishers, 2009. – 272 p.

4. *Остервальдер А., Пинье И.* Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Ю. Н. Караулов, В. В. Леденева. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 288 с.

5. *Todd J. B. Blayone, Olena Mykhailenko, Roland vanOostveen, Oleksiy Grebeshkov, Olena Hrebeshkova & Oleksandr Vostryakov* Surveying Digital Competencies of University Students and Professors in Ukraine for Fully Online Collaborative Learning // Technology, Pedagogy and Education. Print ISSN: 1475-939X. Online ISSN: 1747-5139 Pages 1-18 Received 30 May 2016, Accepted 13 May 2017, Published online: 31 Oct 2017. – <http://dx.doi.org/10.1080/1475939X.2017.1391871>.

6. *Гребешкова О. М., Малярчук О. Г.* Динамічні здатності підприємства: способи виявлення та відстеження розвиненості // БІЗНЕС ІНФОРМ. – 2013. – №7. – С. 321-326.

7. Strategic Performance Management. New Concepts and Contemporary Trends / Ed. Marek Jabłoński. – N.Y.: Nova Science Publishers, Inc., 2017.

8. Стратегія підприємства: адаптація організацій до впливу світових суспільно-економічних процесів: Монографія. / Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін. – К. : КНЕУ, 2013. – 454 с.

9. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston, MA, 1984.

10. *Гребешкова О.М., Горбатко А.О.* Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом // Економіка та підприємництво. – 2017. – Вип. 39.

11. *D'Aveni Richard A.* Mapping Your Competitive Position. – <https://hbr.org/2007/11/mapping-your-competitive-position>

Hrebeshkova O., PhD.,

Associate Professor of the Department of Enterprise Strategy,
SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»

grebeshkova@kneu.edu.ua

Horbatko A., master's degree,

SHEE «Kiyv National Economic University
named after Vadym Hetman»

alona.horbatko@kneu.ua

FEATURES OF FORMING COMPETITIVE POSITION OF COMPANY UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL ECONOMY

Summary. *The paper describes the author's approach to the formation of a competitive position of a modern company. It is proposed to allocate four projections of identification of a competitive position, namely, market, reputation, behavioral and value-target. The expediency of the three -project approach to the formation of a competitive position of the company, based on the key provisions of the resource approach in strategic management, the challenges of the digital economy and trends of the development of the most successful companies in the world, are substantiated.*

Keywords: *competitive position, company, strategic management, digital economy, post-industrial era.*

Для нотаток