

15. Environmental protection expenditure accounts [Electronic resource] // Eurostat. — 2019. — Access mode: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Environmental_protection_expenditure_accounts#Environmental_protection_investments.
16. 2018 Sustainability Report [Electronic resource] // A. P. Møller — Mærsk A/S. — 2018. — Access mode: https://www.maersk.com/-/media/ml/about/sustainability/sustainability-new/files/apmm_sustainability_report_2018_a4_190228.pdf.
17. The 2020 global sulphur limit [Electronic resource] // IMO. — 2019. — Access mode: <http://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/GHG/Documents/2020%20sulphur%20limit%20FAQ%202019.pdf>.
18. Muenster M. What You Need to Know NOW about the 2020 Sulfur Regulations [Electronic resource] / Matt Muenster // Breakthrough. — 2018. — Access mode: <https://www.breakthroughfuel.com/blog/what-you-need-to-know-now-about-the-2020-sulfur-regulations/>.
19. Maersk's Fuel Costs Set to Rise by USD 2 Bn from 2020 Sulphur Cap [Electronic resource] // worldmaritimenews.com. — 2018. — Access mode: <https://worldmaritimenews.com/archives/259749/maersks-fuel-costs-set-to-rise-by-usd-2-bn-from-2020-sulphur-cap/>.
20. Kalogeras N. IMO 2020 costs could force liner market into further consolidation, says Drewry [Electronic resource] / Nicholas Kalogeras // bunkertrust.com. — 2019. — Access mode: <http://bunkertrust.com/imo-2020-costs-could-force-liner-market-into-further-consolidation-says-drewry/>.
21. Abrams Kaplan D. 7 elements of the sustainable warehouse — and why shippers are moving in [Electronic resource] / Deborah Abrams Kaplan // supplychaindive.com. — 2019. — Access mode: <https://www.supplychaindive.com/news/building-sustainable-warehouse-shippers-cost-benefits/549625/>.
22. Inside Alibaba's smart warehouse staffed by robots [Electronic resource] // Business Insider. — 2017. — Access mode: <https://www.businessinsider.com/inside-alibaba-smart-warehouse-robots-70-per-cent-work-technology-logistics-2017-9>.
23. Jahn C. Logistics 4.0 and Sustainable Supply Chain Management [Electronic resource] / C. Jahn, W. Kersten, C. Ringle // HICL Proceedings. — 2018. — Access mode: <https://hicl.org/publications/2018/26/jahn-hicl-2018-logistics-40-and-sustainable-supply-chain-management-innovative-solutions-logistics.pdf>.

Стаття надійшла 12.03.2019

УДК 330 . 322 : 338 . 48 (477)
doi.10.33111/vz_kneu.20.19.01.17.117.123

ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЗАКАРПАТСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Опанащук Юрій Я.

кандидат економічних наук
Голова правління Асоціації готельних об'єднань та
готелів міст України

Богословець Оксана Г.

кандидат економічних наук
доцент кафедри регіоналістики і туризму
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»
проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
e-mail: bogoslavets.oks@gmail.com

INCREASING THE INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF THE TRANSCARPATHIAN REGION TOURISM INDUSTRY

Opanashchuk Yurii

PhD in Economics,

The Head of Association of hotel unions and hotels of Ukraine

Bogoslavets Oksana

PhD in Economics, Associated Professor,

KNEU named after Vadym Hetman

Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine

e-mail: bogoslavets.oks@gmail.com

Анотація. У статті проведено огляд туристичної інфраструктури Закарпатської області, визначено її слабкі та сильні сторони. Зазначено, що завдяки їй за останні 5 років туризм регіону відзначається позитивною динамікою розвитку та вдало інтегрується в європейський простір. Однак існують проблеми, що стримують привабливість краю. Авторами дослідження окреслені головні з них, зокрема інфраструктурні прогалини Закарпаття; недостатньо ефективний механізм управління туристичною галуззю та залучення підприємств до процесу формування політики і стратегії розвитку туризму в регіоні; низька зацікавленість підприємств у розвитку туристичної сфери; інформаційна політика, що вимагає врегулювання інформаційних потоків між споживачами туристичного продукту і суб'єктами туристичної індустрії.

Розглянуто основні аспекти щодо збільшення туристичної привабливості краю та залученню максимальної кількості туристів до нього. Серед головних з них кроки щодо підвищення інвестиційної привабливості регіону. Зокрема, запропоновано скористатися успішним досвідом деяких країн світу, в яких був впроваджений Інвестиційний Кодекс для іноземних інвесторів, що містить низку стимулів. Авторами наведено результати, які слід очікувати від впровадження зазначеного нормативного документу. До інших важливих елементів підвищення інвестиційної привабливості сфери рекреації і туризму відносять активне використання маркетингових технологій, зокрема бенчмаркінгу; розвиток мережових партнерських взаємовідносин державних органів з регіональним туристичним бізнесом, орієнтованим на інновації при реалізації туристичних проектів у регіоні; тісний зв'язок бізнесу з вищими навчальними закладами, що формують компетенції інноваційного підприємництва випускників, в рамках концепції інноваційної екосистеми.

Важливим елементом підвищення інвестиційної привабливості сфери рекреації і туризму регіону є людський капітал. Ключову роль у мережевому туристичному співтоваристві краю повинні грати підприємницькі університети, на базі яких можуть створюватися туристично-рекреаційні бізнес-інкубатори, технопарки та інші інноваційні структури. Наголошено, що необхідності звернути увагу на професійний розвиток працівників туристичних компаній, працівників муніципальних утворень, бюджетних та інших організацій, зайнятих у сфері рекреації і туризму.

Ключові слова: інвестиційний потенціал, туризм, туристична галузь, туристичний ринок, туристичні послуги, туристичні потоки.

Annotation. The article reviews the tourism infrastructure in the Transcarpathian region. The strengths and weaknesses that characterize the tourism activity of the Transcarpathian region are identified. For the last 5 years, we can observe positive dynamic in the development of the region's tourism attractiveness, not least being connected to the infrastructure advancement. It should be noted that Transcarpathian region has become increasingly integrated into European area.

However, a number of factors continue to constrain region's tourism attractiveness. Authors outline the main ones, infrastructure-related in particular; ineffective tourism regulatory framework; insufficient private sector involvement in tourism legislative processes and strategies; enterprises falling interest rates in region tourism development; customer data loss and lack of customer information.

This study examines main ways to increase flow of tourists to the Transcarpathian region. Strengthening the investment appeal of the region is a crucial step to achieve the goal of maximizing tourists flow. Authors suggest implementing Foreign Investment Code (FIC) as it has been done in several countries. Authors give estimated results of Code implementation. Furthermore, strong FIC alone is not enough to make people visit Transcarpathian region. Consequently, it is necessary to implement new management strategies such as tourism benchmarking; improve public and private sector interactions for further development of region tourism; improve private and educational sector interactions to engage new generation of students to study and work in tourism industry. Although FIC and management strategies will improve situation in a short run, tourism industry in Transcarpathian region still need high-educated human capital base. Entrepreneurial universities with modules, contents and coaching techniques related to entrepreneurship in the tourism sector should play a key role in the industry future. Tourism students of the entrepreneurship education programs will be the new start to propel forward Transcarpathian region industry. In addition, authors suggest drawing attention to the professional development of tourism companies' workers and local government employees.

Keywords: investment potential, tourism, tourism industry, tourism market, tourist services, tourist flows.

Постановка проблеми. У даний час туризм є однією з найперспективніших галузей як світової, так і вітчизняної економіки. Він виступає локомотивом розвитку багатьох регіонів, сполучною ланкою між комерційними інтересами різних сфер бізнесу, пріоритетами державної політики та культурними потребами суспільства.

Важливим фактором, що впливає на соціально-економічний розвиток регіону, є підвищення інвестиційного потенціалу, зниження ризиків інвесторів, що і визначає інвестиційну привабливість як території, так і окремих її галузей. Для багатьох регіонів сфера туризму відіграє провідну роль у підвищенні їх інвестиційної привабливості.

З цієї причини найважливішим фактором підвищення конкурентоспроможності регіону, створення високих і стабільних темпів його соціально-економічного зростання є інвестиційна привабливість території. Кроки по підвищенню інвестиційної привабливості відносяться до основних заходів при втіленні в життя стратегій і програм соціально-економічного розвитку України та її регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У даний час є досить велика кількість робіт вітчизняних і зарубіжних учених, що присвячено дослідженню проблем розвитку інвестиційної привабливості регіонів. Також слід відзначити наявність практичних розробок і рекомендацій щодо вдосконалення інвестиційної політики регіонів. Так, заслуговують на увагу наукові праці Поп С. С. [1], Шандора Ф. Ф. [1], Кляп М. П. [1], Габчак Н. Ф. [1], Мацоли В.І. [1], Шпак Ю. І. [1], Кулич І. Б. [1], Гоблик В. В. [1], Лендел О. Д. [2], Папп В. В. [3] та ін. У своїх роботах науковці звертають особливу увагу на розвиток природно-ресурсного потенціалу Закарпаття як туристичного регіону, розглядають питання можливостей і перспектив їхнього використання в туристичній діяльності.

Методологія дослідження. У запропонованому дослідженні використовувались як загальнонаукові, так і спеціальні методи, зокрема: методи теоретичного узагальнення для вивчення теоретичних основ сучасної туристичної галузі та її

впливу на розвиток регіону; метод аналізу та синтезу для виявлення конкурентних переваг туристичної галузі Закарпаття, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіону; системний підхід для обґрунтування впливу туризму на соціально-економічне становище регіону та його подальший розвиток; методи економічних і статистичних досліджень для визначення динаміки соціально-економічного розвитку Закарпаття та його туристичної галузі.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.

З огляду на недостатність інвестиційних ресурсів у Закарпатській області та неефективність їх використання, регіон відзначається неефективністю інвестиційного середовища в туристичній галузі. Зазначені проблеми спонукають до вивчення прогалин в інвестиційному потенціалі Закарпатської області, пошуку рішень щодо усунення перешкод з метою вдосконалення механізму стимулювання притоку інвестицій у розвиток туристичної галузі Закарпаття.

Основною метою статті є визначення сильних і слабких сторін туристичної галузі Закарпатської області, виокремлення передумов і перспектив розвитку інвестиційного потенціалу туристичної галузі Закарпатської області, та розробка рекомендацій щодо створення механізмів і напрямів ліквідації виявлених проблем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під інвестиційною привабливістю регіону розуміється вся сукупність домовленостей і обмежень, які будуть визначати рух інвестицій на територію області і оцінюватись інвестиційною активністю. З одного боку, інвестиційна привабливість визначається інвестиційним потенціалом, а з іншого — ймовірними ризиками. При цьому як інвестиційний потенціал, так і можливі ризики — це узагальнене поняття комплексу чинників [5].

Закарпатська область завдяки унікальному геополітичному розташуванню, межуванню з чотирма країнами Карпатського регіону має надзвичайно сприятливі умови для розвитку туризму та оздоровлення людей. Туризм є для Закарпатської області одним з пріоритетних напрямків, регіон має досить значний потенціал розвитку зазначеної сфери.

Закарпатська область має унікальні передумови формування на ринкових засадах туристичного комплексу, а саме:

- географічні — вигідне географічне положення (область є воротами України у Західну Європу) створює їй певні переваги для прискореної інтеграції у європейські структури;
- історичні — своєрідність краю, де збереглась висока культура господарювання, традиції і навички місцевого населення, що у поєднанні з близькістю країн Західної Європи створює передумови для швидкої адаптації населення до ринкових умов господарювання;
- економічні — досягнуті позитивні структурні зрушення є вагомим передумовою для поступового економічного зростання;
- транспортні — розвинута мережа автомобільних доріг і залізниць з урахуванням зручного географічного положення може принести реальну вигоду області;
- природні — наявність унікальних природних ресурсів: мінеральних вод, лісів, значних запасів підземних і поверхневих вод, інших корисних копалин індустріального значення, ландшафтно-кліматичних зон (на Закарпатті знаходиться найбільша вершина Українських Карпат — гора Говерла (2061);

- рекреаційні — область володіє потужним природним потенціалом для санаторно-курортного лікування та оздоровлення людей, який може перетворити рекреаційну сферу в одну з провідних галузей економіки області;
- екологічні — порівняно низький рівень антропогенного забруднення довкілля та виняткова екологічна роль Карпат на континенті сприяють позитивному іміджу області.

За 5 останніх років туризм Закарпатської області характеризується позитивною динамікою розвитку, вдало інтегрується в європейський простір, за виключенням періоду анексії Криму Російською Федерацією та проведенням антитерористичної операції на сході України.

Упродовж 2013—2017 рр. в області діяли 82 суб'єкти туристичної діяльності, з них 41 — юридичні особи та 41 — фізичні особи-підприємці. За видами туристичної діяльності, вони розподілялися наступним чином: 19 суб'єктів — туроператори (організація та забезпечення створення туристичного продукту, реалізація та надання туристичних послуг, а також посередницька діяльність із надання характерних і супутніх послуг), 60 суб'єктів — турагенти (посередницька діяльність із реалізації туристичного продукту туроператорів і туристичних послуг інших суб'єктів туристичної діяльності, а також посередницька діяльність щодо реалізації характерних і супутніх послуг) і 3 суб'єкти — здійснювали тільки екскурсійну діяльність.

Таблиця 1

**ТУРИСТИЧНІ ПОТОКИ У ЗАКАРПАТСЬКУ ОБЛАСТЬ (ОСІБ),
2013—2017 рр.**

	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності	Кількість іноземних туристів	Кількість внутрішніх туристів
2013	19892	515	6414
2014	11625	6	1804
2015	10656	13	3049
2016	11601	68	3594
2017	14652	102	2016

Джерело: за статистичними даними Головного управління статистики Закарпатської області.

Упродовж 2017 р. 14,652 тис. осіб офіційно скористалися туристичними послугами, з них 0,102 тис. осіб — іноземні туристи, 2,016 тис. осіб — внутрішні туристи. У порівнянні з 2013 р. кількість туристів скоротилась на 26 %, кількість іноземних туристів і внутрішніх туристів зменшилася на 80 % і 67 % відповідно.

Щодо розподілу туристів за метою відвідування, то із загальної кількості туристів у 2017 р. проводили дозвілля та відпочинок 97,4 %, перебували у службових, ділових поїздках, на навчанні — 1 %, перебували на лікуванні — 0,3 %, займалися іншими видами туризму — 1,3 %. Усього впродовж 2017 року суб'єктами туристичної діяльності області надано 140,5 тис. туроднів, на кожного туриста в середньому припадало по 7 туроднів [1].

Аналіз динаміки розвитку туризму досліджуваної території дає можливість виокремити сильні та слабкі сторони, що характеризують туристичну діяльність. До сильних сторін відносимо:

- вигідність геополітичного розташування Закарпатської області, транскордонні зв'язки;
- перетин міжнародних транспортних шляхів (автомобільних, залізничних, повітряних);
- різноманітність природних ресурсів, які забезпечують розвиток різних видів туризму цілий рік;
- зосередження значної кількості історико-архітектурних і культурних об'єктів на досліджуваній території;
- організація та проведення різнопланових фестивалів і заходів;
- розроблено та введено в дію такі нормативно-правові документи, в яких визначено важливість розвитку туризму — Державна стратегія регіонального розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року, Програма розвитку туризму і курортів України на період до 2022 року, Програма розвитку туризму і курортів у Закарпатській області на 2016—2020 роки.

До слабких сторін відносимо:

- низький рівень розвитку транспортної інфраструктури;
- незадовільний стан туристичних об'єктів;
- робота туристичних фірм на виїзний туризм, а не на розвиток внутрішнього туризму;
- недостатність інформаційно-маркетингового забезпечення просування туристичних та інвестиційних можливостей у сфері рекреації та туризму Закарпатської області;
- неналежний рівень підготовки висококваліфікованих кадрів у туристичній сфері [5].

Для ефективного використання сприятливих чинників розвитку туристичної галузі в регіоні потрібні значні капіталовкладення — інвестиції. На сьогодні їх залучення в реальний сектор економіки Закарпатської області — це питання добробуту й економічної стабільності регіону. Інвестиції необхідні, в першу чергу, для забезпечення розширеного відтворення, виробництва, надання нових послуг з поліпшеними кількісно-якісними показниками, що надасть їм високу привабливість і конкурентоспроможність.

Слід виділити найбільш значущі для регіону аспекти розв'язуваних проблем. Згрупуємо їх:

1) інфраструктурний аспект (недостатньо добре розвинена інфраструктура галузі туризму в регіоні вимагає серйозних інвестиційних вкладень);

2) організаційний аспект, який представляє собою сукупність недоліків організаційного характеру, які потребують вирішення, зокрема:

- недостатньо ефективний механізм управління туристичною галуззю в регіоні (відсутність чітких взаємозв'язків між усіма учасниками, і, як наслідок, відсутність синергетичного ефекту);
- недостатнє залучення підприємств до процесу формування політики та стратегії розвитку туризму в регіоні (органами регіонального управління не використовується досвід, накопичений туристичними підприємствами, в тому числі по взаємодії зі споживачами);

- низька зацікавленість підприємств у розвитку зазначеної сфери (не опрацьований механізм стимулювання);

3) інформаційний аспект, що вимагає врегулювання інформаційних потоків між споживачами туристичного продукту і суб'єктами туристичної індустрії в зв'язку з:

- недостатньою роботою з інформування потенційних споживачів про туристичні продукти регіону;
- слабкістю реклами та комплексу «маркетинг-мікс» у цілому;
- несформованістю іміджу регіону.

Інформаційний аспект грає важливу роль, оскільки рішення проблем у зазначеному напрямку може бути передумовою для формування позитивного інвестиційного клімату в регіоні і, як наслідок, зростання інвестиційної привабливості сфери туризму.

Висновки. Привабливим, з точки зору інвесторів, є унікальне географічне положення області. Інвестиції сприятимуть розвитку реального сектора, а отже, й економічному піднесенню. Адже навіть незначне інвестування в туристичні атракції — це додаткові кошти, що дозволяють зробити крок до розвитку економіки регіону. Поліпшити стан справ може планомірний і пропорційний розвиток інфраструктури туризму, в тому числі й об'єктів, цікавих для інвестування. Тільки в цьому випадку окремі транші інвестицій можуть перетворитися на потік. Розвиток інвестиційної привабливості регіону призведе до збільшення туристичних потоків і, як наслідок, — до розвитку регіональної інфраструктури туризму. Здійснити це можливо лише за умов керування цим складним процесом. Тому питання ефективності капіталовкладень є ключовим у вирішенні проблем сталого розвитку економіки.

На закінчення відзначимо, що для подальшого зростання інвестиційної привабливості області необхідно звернути особливу увагу на пошуки нових механізмів підвищення такої його складової, як інвестиційний потенціал.

Найголовнішим його складовим є інвестиційне законодавство. Для залучення вітчизняних та іноземних інвестицій доцільно скористатися досвідом деяких країн світу, в яких був запроваджений Інвестиційний Кодекс, що дозволило значно покращити інвестиційну привабливість країни. В ньому досить чітко вказано, які стимули мають іноземні інвестори, наприклад, зниження податків, а в деяких випадках звільнення від податку на додану вартість (ПДВ) [7]. Основні переваги, що отримали інвестори від впровадження інвестиційного кодексу, полягали у такому: сприяння посиленню стабільності законодавства через створення чіткої системи нормативних актів та забезпечення оптимальної координації між діючими нормами; вдосконалення змісту і форми законодавства; усунення неузгодженості, дублювання, суперечності і прогалин, скасування неефективних і застарілих норм; визначення ролі прямих іноземних інвестицій для розвитку економіки України; сприяння створенню або уточненню прав і обов'язків інвесторів та усіх зацікавлених сторін; поліпшення інвестиційного клімату в країні шляхом скорочення бар'єрів для здійснення інвестиційної діяльності. Також, у царині інвестиційного законодавства залишаються актуальними подальші активні заходи щодо вирішення питання корупції, бюрократії, оподаткування, конвертації валюти тощо [4].

На нашу думку, необхідно активніше використовувати такі маркетингові технології, як бенчмаркінг, який орієнтований на постійне вдосконалення, вивчення позитивного досвіду, запозичення знань і досягнень у інших суб'єктів, які є кращими з кращих у своїй сфері. Стосовно інвестиційної сфери в області туризму інтерес може представляти як зарубіжний досвід, так і досвід інших регіонів країни.

Необхідно звернути увагу на розвиток мережевих партнерських взаємовідносин державних органів з туристичним бізнесом, орієнтованим на інновації, вищими навчальними закладами, що формують компетентності інноваційного підприємництва у студентів у рамках концепції інноваційної екосистеми.

Ключову роль у цьому мережевому співтоваристві повинні грати підприємницькі університети, на базі яких можуть створюватися туристично-рекреаційні бізнес-інкубатори, технопарки та інші інноваційні структури. Слід активніше розвивати державно-приватне і муніципально-приватне партнерство при реалізації туристичних проєктів у регіоні і його муніципальних утвореннях. Важливим елементом підвищення інвестиційної привабливості сфери рекреації і туризму є людський капітал. Необхідно звернути увагу на професійний розвиток працівників туристичних компаній, працівників муніципальних утворень, бюджетних та інших організацій, зайнятих у сфері рекреації і туризму.

Література

1. Гоблик В. В. Ресурсне забезпечення розвитку кластерів у рекреаційно-туристичному комплексі регіону / В. В. Гоблик, Т. Д. Щербан та С. Ю. Добош // Електронне наукове фахове видання: Економіка та суспільство. — 2017. — Випуск 9. — С. 759—762. — Режим доступу: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/132.pdf.
2. Закарпаття — санаторії та туризм. Статистичний збірник / Державний комітет статистики України, Головне управління статистики у Закарпатській області. — Ужгород, 2018. — 100 с.
3. Лендел О. Д. Шляхи оптимізації управління розвитком туристично-рекреаційного комплексу регіону / О. Д. Лендел // Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; збірник наукових праць. — 2013. — Вип. 1 (38). — С. 200—207.
4. Павленко І.І., Удовиця К. О. Застосування іноземного досвіду у вдосконаленні інвестиційного законодавства України / Павленко І.І. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. — 2015. — № 3(1). — С. 93—97.
5. Папп В. В. Розвиток інфраструктури як важливий чинник активізації туризму в регіоні (на прикладі Закарпатської області) / В. В. Папп // Економіка та держава. — 2015. — № 9. — С. 16—19.
6. Туристичні потоки Закарпатської області. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.uz.ukrstat.gov.ua>.
7. Doing business 2015. Going beyond efficiency. Economy profile 2015, Morocco / World Bank Group. — Washington D. C. — 2014. — 92 p.

References

1. Hoblyk, V. V., Shcherban, T. D., Dobosh, S. Yu. (2017). Resursne zabezpechennia rozvytku klasteriv u rekreatsiino-turystychnomu kompleksirehionu. *Ekonomika ta suspilstvo*, 9, 759—762. Retrieved from: http://economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/132.pdf.
2. Zakarpattia — sanatoriitaturyzm. Statystychny zbirnyk [Transcarpathia — sanatoriumsandtourism. Statisticalcompendium] (2018), Derzhavnyy komitet statystyky Ukrainy, Holovne upravlinnia statystyky u Zakarpatskii oblasti, Uzhgorod, Ukraine, 100 p.
3. Lendiel, O. D. (2013). Shliakhy optymizatsii upravlinnia rozvytkom turystychno-rekreatsiinoho kompleksu rehionu. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: seriia: Ekonomika; zbirnyk naukovykh prats*, 1 (38), 200—207.
4. Pavlenko I. I., Udovitsa K. A. Application of foreign experience in improving the investment legislation of Ukraine / Pavlenko I. I. // *Problems and prospects of entrepreneurship development*. — 2015. — № 3 (1). — P. 93—97.
5. Papp, V. V. (2015). Rozvytok infrastruktury yak vazhlyvyi chynnnyk aktyvizatsii turyzmu v rehioni (naprykladi Zakarpatskoi oblasti). *Ekonomika ta derzhava*, 9, 16—19.
6. Tourist flows of the Transcarpathian region. available at: <http://uz.ukrstat.gov.ua>.
Doing business 2015. Going beyond efficiency. *Economy profile 2015, Morocco / World Bank Group*. — Washington D. C. — 2014. — 92 p.

Стаття надійшла 21.03.2019

УДК 339.137:654.1

doi.10.33111/vz_kneu.20.19.01.18.124.130

Дьоміна Оксана М.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри міжнародної економіки та маркетингу
ДВНЗ «Київський національний університет імені Тараса Шевченка»
вул. Володимирська, 64/13, Київ, Україна
e-mail: diominaom@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4242-6344

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКУ ЄС

Oksana Domina

Ph.D. in economics,
Assistant Professor of the Department of International Economics and Marketing
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Volodymyrska Street, 64/13, Kyiv, Ukraine
e-mail: diominaom@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4242-6344

ANALYSIS OF COMPETITIVE POSITIONS OF DOMESTIC ENTERPRISES OF THE RADIO-ELECTRONIC INDUSTRY IN THE EU MARKET

Анотація. У статті узагальнено теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС.

лектронної промисловості на ринку ЄС. Проаналізовано стан радіоелектронної промисловості України, динаміку основних показників галузі. Виокремлено чинники, які активізували розвиток радіоелектронної промисловості в Україні, а саме: збільшення витрат держави на військово-промисловий комплекс; поява нових, інноваційних видів продукції; розвиток міжнародних зв'язків; стимулювання підготовки висококваліфікованих фахівців для задоволення потреб галузі. Здійснено оцінку конкурентних переваг вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості для виходу на ринок країн ЄС. За допомогою матриці «Дженерал Електрик», як методу портфельного аналізу, зроблено висновок, про перспективність виходу українських підприємств радіоелектронної промисловості на ринок ЄС. Аналіз слабких і сильних сторін підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС показав необхідність підвищення конкурентних переваг виробленої продукції порівняно з конкурентами. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення єдиної державної конкурентної стратегії, поглиблення співпраці між закладами вищої освіти та бізнесом, проведення конкурсного відбору та фінансування проектів з виконання наукових досліджень і розробок на підприємствах радіоелектронної промисловості. Усе це посилить конкурентні позиції вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості та дасть змогу розробити ефективну конкурентну стратегію.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентні переваги, конкурентоспроможність, привабливість ринку, радіоелектронна промисловість.

Abstract. The article summarizes the theoretical background and develops practical recommendations for the formation of a competitive strategy for domestic enterprises of the radio-electronic industry in the EU market. The state of radio-electronic industry of Ukraine, dynamics of the main indicators of the industry are analyzed. The factors that intensified the development of the radio-electronic industry in Ukraine, namely: increase of the state's expenditures on the military-industrial complex; the emergence of new, innovative types of products; development of international relations; stimulating the training of highly qualified specialists to meet the needs of the industry. The competitive advantages of the domestic enterprises of the radio-electronic industry for entering the EU countries were evaluated. Using the General Electric Matrix as a method of portfolio analysis, it was concluded that Ukrainian radio-electronic industry enterprises are likely to enter the EU market. The analysis of the weaknesses and strengths of the enterprises of the radio-electronic industry in the EU market showed the need to increase the competitive advantages of the manufactured products compared to competitors. Further research should be aimed at developing a unified state competitive strategy, deepening cooperation between higher education institutions and business, conducting competitive selection and financing of research and development projects at radio-electronic enterprises. All this will strengthen the competitive position of domestic enterprises of the radio-electronic industry and will allow developing an effective competitive strategy.

Key words: competitive strategy, competitive advantages, competitiveness, market attractiveness, radio and electronic industry.

JELcodes: L63, M30, M31

Постановка проблеми. Розвиток стратегічно важливих галузей України, зокрема радіоелектронної промисловості, в умовах посилення обороноздатності країни є першочерговим завданням як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Однак наявна конкурентна стратегія не сприяє підвищенню конкурентоспроможності товарів і послуг і, як наслідок, гальмує діяльність українських підприємств на міжнародних ринках. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження конкурентних позицій вітчизняних підприємств радіоелектронної

промисловості, оцінки їх сильних і слабких сторін, а також розробка рекомендацій теоретичного та прикладного характеру, спрямованих на формування ефективної конкурентної стратегії.

Аналіз досліджень і публікацій. Конкурентна стратегія як спосіб досягнення стійких конкурентних переваг на цільових ринках постійно перебуває під пильною увагою науковців і практиків. Дослідженням питань формування міжнародних конкурентних стратегій займалися вчені: Г. Азоєв, І. Ансофф, Г. Багієв, В. Базилевич, А. Длігач, О. Канищенко, В. Кравченко [8; 9], Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. МакДональд [10], М. Портер, А. Старостіна [8; 9], А. Стрікленд, А. Томпсон та ін.

Праці вчених присвячено дослідженню прийняття управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу, аналізу передумов ефективної діяльності суб'єктів господарювання на міжнародних ринках на основі створення і розвитку конкурентних переваг, формуванню конкурентної стратегії.

Методика дослідження. У процесі дослідження застосовувалися загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання: діалектичний метод наукового пізнання, аналізу та синтезу, історичний і логічний методи — у процесі дослідження сучасних тенденцій у радіоелектронній промисловості України; метод експертних оцінок — для визначення конкурентних позицій суб'єктів господарювання радіоелектронної промисловості.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на актуалізацію наукового дискурсу щодо проблематики формування конкурентних стратегій, питання конкурентоспроможності підприємств радіоелектронної промисловості України потребують теоретико-методологічного опрацювання.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС.

Виклад основного матеріалу. Більшість споживачів пострадянських озброєнь по всьому світу, особливо на нетрадиційних для України ринках, недостатньо обізнані щодо військово-промислового комплексу України та асоціюють все, що пов'язано з пострадянськими озброєннями, з Російською Федерацією. Однак, слід зазначити, що Україна не лише зберегла все найважливіше, а й розвинула ряд перспективних напрямків, а саме: створення високоточної зброї, сучасних безпілотних літальних апаратів (БПЛА) і засобів боротьби з ними, засобів розвідки та радіоелектронної боротьби, роботизованої техніки, дистанційно керованих бойових модулів, бронетехніки, різноманітних електронних систем, що підвищують ефективність окремих видів озброєнь [1].

Динаміку показників, які характеризують діяльність підприємств радіоелектронної промисловості за 2010—2017 рр. наведено в табл. 1.

Дані табл. 1 свідчать, що такі показники, як кількість підприємств і кількість найманих працівників поступово знижуються. Це пояснюється тим, що, по-перше, все більш популярними стають інноваційні форми зайнятості, по-друге, поширення процесів автоматизації та комп'ютеризації праці спричиняє підвищення норм обслуговування тощо. Проте слід зазначити, що обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) значно підвищився і продовжує зростати. Така ситуація може бути наслідком впливу чинників, які активізували розвиток радіоеле-

ктронної промисловості в Україні, а саме: збільшення витрат держави на військово-промисловий комплекс; поява нових, інноваційних видів продукції; розвиток міжнародних зв'язків; стимулювання підготовки висококваліфікованих фахівців для задоволення потреб галузі; збільшення державних замовлення на розробку та випуск навігаційної апаратури, промислової електроніки, військової та спеціальної техніки; розвиток міжнародних зв'язків.

Таблиця 1

**ДИНАМІКА ПОКАЗНИКІВ, ЯКІ ХАРАКТЕРИЗУЮТЬ
ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ
ЗА 2010—2017 рр.**

Виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції (код 26 за КВЕД-2010)	Кількість підприємств		Чисельність найманих працівників		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)			
	одиниць	у % до попереднього року	тис. осіб	у % до попереднього року	за інституціональним підходом		за функціональним підходом	
					млн грн	у % до попереднього року	млн грн	у % до попереднього року
2010	936	—	51,0	—	8089,7	—	7008,4	—
2011	920	98,3	53,4	104,71	12738,8	157,47	11747,3	167,62
2012	796	86,52	45,7	85,58	9620,7	75,52	8014,3	68,22
2013	877	110,18	41,5	90,81	8499,1	88,34	7637,3	95,3
2014	792	90,31	35,5	85,54	9066,6	106,68	8133,4	106,5
2015	746	100,13	29,4	82,82	9402,2	103,70	8772,9	107,86
2016	644	86,33	30,6	104,01	14130,0	150,3	12366,1	140,96
2017	662	102,8	30,3	99,02	15188,9	107,49	13783,3	111,46

Джерело: складено автором на основі даних Державної служби статистики України [2].

На сьогодні основними партнерами України є країни Близького Сходу (Ірак, Єгипет) та країни Африки (Лівія, Малі, Сомалі), тісна співпраця з якими бере свій початок з часів існування СРСР.

Варто відзначити, що уряд надав дозвіл ряду оборонних підприємств (ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД», ТОВ «Радіонікс», ТОВ «Українська бронетехніка», ПрАТ «Науково-виробниче об'єднання «ПРАКТИКА») здійснювати експорт та імпорт товарів військового призначення (Постанова № 706 від 14.08.2019) [3; 4]. Надання повноважень дасть змогу безпосередньо вийти на зовнішній ринок з продукцією власного виробництва, розширити виробничі потужності та підвищити експортний потенціал за основними напрямками діяльності. Рішення прийнято відповідно до статті 13 Закону України «Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання» [5].

Також слід зазначити, що за методологією Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та відповідно до проекту «Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 р.» радіоелектронна промисловість України належить до високотехнологічних галузей, розвиток та підтримка якої є складовою частиною довгострокового процесу розбудови конкурентоздатної інноваційної економіки [6; 7].

Усе це дає підстави стверджувати про необхідність виходу на нові міжнародні ринки, що потребує аналізу та оцінки конкурентних позицій українських підприємств радіоелектронної промисловості та визначення рівня конкурентоспроможності з метою розробки стратегії подальшого розвитку.

Для аналізу конкурентних позицій вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС виконаємо оцінку їх конкурентних переваг (табл. 2).

Таблиця 2

**ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ
РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ДЛЯ ВИХОДУ НА РИНОК КРАЇН ЄС**

№	Показники	Експертна оцінка		
		-5	0	+5
1. Економічні				
1	Кількість підприємств			+
2	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)			+
3	Чисельність найманих працівників		+	
4	Витрати на інновації		+	
2. Маркетингові				
1	Частка ринку	+		
2	Система ціноутворення			+
3	Система збуту		+	
4	Післяпродажне обслуговування		+	
5	Система просування	+		
6	Імідж	+		
3. Виробничі				
1	Рентабельність та ефективність		+	
2	Ресурсоємність			+
3	Ефект масштабу виробництва	+		
4. Технологічні				
1	Патентний захист технологій		+	
2	Якість продукції		+	
3	Інноваційність	+		
4	Відповідність міжнародним стандартам	+		

Джерело: складено автором.

Отже, профіль конкурентних переваг вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС вимагає підвищення маркетингових і технічних показників, а саме: розроблення ефективної системи просування, посилення іміджу, а також активізацію інноваційної діяльності, забезпечення відповідності міжнародним стандартам як обов'язкової умови для виходу на ринок ЄС.

У контексті дослідження конкурентних позицій підприємств радіоелектронної промисловості вважаємо за необхідне використати матрицю «Дженерал Електрик» (матриця General Electric і консалтингової фірми McKinsey) як методу портфельного аналізу, який дає можливість враховувати змінність факторів ринкового бізнес-середовища через інтегральний показник привабливості ринку. Крім цього, ця матриця орієнтована на довгострокове передбачення [8, с. 100—103; 9; 10]. Перевагою даної методики також є те, що вона досить гнучка та дозволяє врахувати специфіку конкретного суб'єкта господарювання при виборі критеріїв його оцінки. Матриця «Дженерал Електрик» включає дев'ять зон і ґрунтується на оцінці довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності (ділової позиції підрозділу).

Інтегральний показник привабливості ринку наведено в табл. 3.

Таблиця 3

**ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК ПРИВАБЛИВОСТІ РИНКУ ЄС
ДЛЯ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ**

№	Часткові показники	Вага критерію, %	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
	Доступ до ринку	0,25	4	1,0
	Темп зростання ринку	0,10	7	0,7
	Наявність товарів-замінників	0,10	6	0,6
	Прибуток	0,2	5	1,0
	Інтенсивність конкуренції	0,25	8	2,0
	Нецінова конкуренція	0,05	8	0,4
	Концентрація споживачів	0,05	6	0,3
	<i>Сума</i>	<i>1,00</i>	-	<i>6,0</i>

Джерело: складено автором.

Отже, зважена оцінка привабливості ринку становить: 6,0.

Аналогічно оцінимо конкурентоспроможність стратегічного сектору. Інтегральний показник конкурентоспроможності вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС наведено в табл. 4.

Зважена оцінка конкурентоспроможності стратегічного сектору становить: 4,4. Залежно від того, який підсумковий бал отримав суб'єкт господарювання за конкурентоспроможністю і привабливістю, залежить його положення в матриці (рис. 1).

Отже, можна зробити висновок про перспективність виходу українських підприємств радіоелектронної промисловості на ринок ЄС. Зауважимо, що зона 5

характеризується обмеженими конкурентними перевагами на ринку, що має обмежені перспективи зростання, а також є ризик втрати конкурентних позицій і долі ринку. Управлінським рішенням в даному випадку є реалізація стратегії обслуговування обмеженого кола сегментів, що забезпечують прибутки.

Таблиця 4

**ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКУ ЄС**

№	Часткові показники	Вага критерію, %	Оцінка від 1 до 10	Зважена оцінка
1	Ринкова частка	0,1	3	0,3
2	Ціни	0,2	5	1,0
3	Виробничі витрати	0,3	4	1,2
4	Витрати на НДДКР	0,2	4	0,8
5	Наявність ринково-продуктової стратегії	0,1	6	0,6
	Наявність каналів розповсюдження	0,1	5	0,5
	Сума	1,0	-	4,4

Джерело: складено автором.

Конкуренто-спроможність	Привабливість ринку			
		Висока (8–10)	Середня (4–7)	Низька (0–3)
	Висока (8-10)	1	3	6
	Середня (4-7)	2	5	8
Низька (0-3)	4	7	9	

Рис. 1. Матриця «Дженерал Електрик» вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС

Джерело: складено автором на основі [8, с. 101].

Далі, проаналізуємо слабкі та сильні сторони підприємств радіоелектронної промисловості порівняно з найближчими конкурентами на ринку ЄС і побудуємо багатокутник конкурентоспроможності, який має вигляд пелюсткової діаграми.

Оскільки, найбільшими підприємствами радіоелектронної промисловості в Європі є Ericsson (Швеція), Rohde&Schwarz (Німеччина), Siemens (Німеччина), проаналізуємо їх як ключових конкурентів вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості на ринку ЄС (табл. 5).

**АНАЛІЗ СЛАБКИХ ТА СИЛЬНИХ СТОРІН ПІДПРИЄМСТВ
РАДІОЕЛЕКТРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ НА РИНКУ ЄС**

Показники	Українські виробники			Ericsson (Швеція)			Rohde&Schwarz (Німеччина)			Siemens (Німеччина)		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
I Організаційні та маркетингові показники діяльності суб'єктів господарювання												
Імідж суб'єкта господарювання		+				+			+			+
Фінансові можливості	+					+			+			+
Рекламна активність		+			+			+				+
Географічне охоплення ринку		+				+			+			+
Кількість споживачів		+				+			+			+
Збутова мережа			+			+			+			+
Досвід роботи на ринку			+			+			+			+
II Технологічні показники продукції												
Широта асортименту товарів та послуг			+			+			+			+
Якість товарів та послуг			+			+			+			+
Науково-дослідний потенціал			+			+			+			+
III Цінові показники												
Ціна на товари та послуги			+	+			+			+		
Гнучкість цін			+	+		+				+		

Джерело: складено автором на основі [11; 12; 13].

У результаті проведеного дослідження можемо зробити висновок щодо необхідності підвищення конкурентних переваг вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості порівняно з конкурентами на ринку ЄС. По-перше, з огляду на стратегічну важливість галузі є потреба в розробленні єдиної державної конкурентної стратегії, яка визначить пріоритетами підвищення якості товарів і послуг та імплементацію стандартів НАТО. По-друге, важливо поглибити співпрацю між закладами вищої освіти та бізнесом. Віді-рваність наукового середовища від реальних потреб і запитів виробництва не сприяє розвитку галузі, гальмує можливості виходу на нові ринки. По-третє, започаткувати проведення конкурсного відбору та фінансування проектів з виконання наукових досліджень і розробок на підприємствах радіоелектронної промисловості. Важливо залучити до цього процесу не лише фахівців галузі, а й освітян і науковців. Усе це посилить конкурентні позиції вітчизняних підприємств радіоелектронної промисловості та дасть змогу розробити ефективну конкурентну стратегію.

Література

1. Надзавдання — потіснити РФ на міжнародних ринках озброєнь [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2477957-nadzavdannapotisniti-rf-na-miznarodnih-rinkah-ozbroen.html>
2. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
3. Про надання суб'єктам господарювання повноважень на право здійснення експорту, імпорту товарів військового призначення та товарів, які містять відомості, що становлять державну таємницю [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.07.1999 № 1228. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/838-98-%D0%BF>.
4. Офіційний сайт Export.gov [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.export.gov/article?id=Ukraine-Defense>.
5. Про державний контроль за міжнародними передачами товарів військового призначення та подвійного використання [Електронний ресурс]: Закон України від 3.02.2019 № 549-IV. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15>.
6. Офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.oecd.org/>
7. Проект «Стратегії розвитку високотехнологічних галузей до 2025 року» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: www.me.gov.ua/Documents/Detail=Proekt-strategii-Rozvitku-Visokotekhnologichnikh-Galuzei-Do-2025-Roku.html. (дата звернення: 20.08.2019 р.).
8. Маркетинг / Старостіна А. О., Кравченко В. А., Пригара О. Ю., Ярош-Дмитренко Л. О. / За заг. ред. проф. Старостіної А. О. — К.: «НВП «Інтерсервіс», 2018. — 216 с.
9. Старостіна А. О. Формування конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко, Л. О. Ярош-Дмитренко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. — № 5(64) — К., 2012. — С. 13-18.
10. McDonald, M. (2016) Malcolm MacDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy, Kogan Page.
11. Офіційний сайт компанії Ericsson. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://www.ericsson.com/en>
12. Офіційний сайт компанії Siemens. [Електронний ресурс] — Режим доступу: <https://new.siemens.com/global/en.html>
13. Офіційний сайт компанії Rohde&Schwarz. [Електронний ресурс] — Режим доступу: https://www.rohde-schwarz.com/ua/home_48230.html

References

1. Nadzavdannya — potisnyty RF na miznarodnykh rynkakh ozbroien [The challenge is to push the Russian Federation into international arms markets]. (n.d.). *ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2477957-nadzavdannapotisniti-rf-na-miznarodnih-rinkah-ozbroen.html> [in Ukrainian].
2. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
3. Pro nadannia subiektam hospodariuvannia povnovazhen na pravo zdiisnennia eksportu, importu tovariv viiskovoho pryznachennia ta tovariv, yaki mistiat vidomosti, shcho stanovliat derzhavnu taiemnytsiu. [On granting economic entities the right to export, import military goods and goods containing state secret information]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/838-98-%D0%BF> [in Ukrainian].
4. Ofitsiynyi sait Export.gov. [Official website of Export.gov]. (n.d.). *export.gov*. Retrieved from: <https://www.export.gov/article?id=Ukraine-Defense> [in English].

5. Pro derzhavnyi kontrol za mizhnarodnymy peredachamy tovariv viiskovoho pryznachennia ta podviinoho vykorystannia. [On state control over international transfers of military and dual-use items]. (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/549-15> [in Ukrainian].

6. Ofitsiinyi sait Orhanizatsii ekonomichnoho spivrobotnytstva ta rozvytku (OESR). [Official site of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)]. (n.d.). [oecd.org](https://www.oecd.org) Retrieved from: <https://www.oecd.org> //

7. Proekt «Stratehii rozvytku vysokotekhnologichnykh haluzei do 2025 roku». [The project «Strategies for the development of high-tech industries until 2025»]. (n.d.). [me.gov.ua](http://www.me.gov.ua). Retrieved from: www.me.gov.ua/Documents/Detail = Proekt strategii Rozvitku Visokotekhnologichnykh Galuzei Do 2025-Roku.html [in Ukrainian].

8. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Pryhara, O. Iu., Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2018). Marketynh [Marketing]. Kyiv: «NVP «Interservis» [in Ukrainian].

9. Starostina, A. O., Kravchenko, V. A., Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2012). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstv na mizhnarodnykh rynkakh [Formation of competitive advantages of enterprises in international markets]. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo — Foreign Trade: Economics, Finance, Law, 13-18 [in Ukrainian].

10. McDonald, M. (2016) Malcolm MacDonald on Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy, Kogan Page.

11. Ofitsiinyi sait kompanii Ericsson [The official site of Ericsson] (n.d.). ericsson.com. Retrieved from: <https://www.ericsson.com/en>

12. Ofitsiinyi sait kompanii Siemens [The official site of Siemens] (n.d.). siemens.com. Retrieved from: <https://new.siemens.com/global/en.html>

13. Ofitsiinyi sait kompanii Rohde&Schwarz [The official site of Rohde & Schwarz] (n.d.). thalesgroup.com. Retrieved from: https://www.rohde-schwarz.com/ua/home_48230.html

Стаття надійшла 15.02.2019

УДК 005.35:330.3

doi.10.33111/vz_kneu.19.18.01.19.131.137

Лезіна Анастасія В.,
к.е.н, старший викладач
кафедри менеджменту
факультет економіки та управління
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»
Проспект Перемоги, 54/1, Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0516-6598

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВЗАЄМВІДНОСИНАМИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ТА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Liezina Anastasia,
Ph.D., senior lecturer
Department of Management
Faculty of Economics and Management
KNEU named after Vadym Hetman»,
Peremohy avenue, 54/1, Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-0516-6598