

Висновки. Розкрита структура та види інноваційних механізмів в процесі розвитку підприємства можуть видозмінюватися та здобувати нові складові, що сприятимуть розвитку інноваційних процесів у сфері підприємництва. Використання інноваційних механізмів на практиці дасть змогу збільшити інноваційну складову і перейти до інноваційного типу економічного зростання.

Таким чином, ефективне використання інноваційних механізмів підприємства за рахунок підвищення ролі управління інноваційною активністю у загальній системі економічного управління підприємством слугуватиме вирішенню проблеми конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальному економічному просторі.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дунська А.Р. Передумови формування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2012. № 11. С. 63–67.

2. Дунська А.Р. Формування інноваційного механізму розвитку підприємства в умовах інформаційного суспільства та економіки знань. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2 (39). Ч. 1. С. 87–92.
3. Колоколов В.А. Инновационные механизмы функционирования предпринимательских структур. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2002. № 1. URL: <http://www.cfin.ru/press/management/2002-1/08.shtml>.
4. Кунев Ю.Д. Управление в митній службі: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 408 с.
5. Садеков А.А., Цурик В.В. Управление предприятием в условиях кризиса: моногр. Донець: ДонГУЭТ, 2006. 178 с.
6. Щеглюк С.Д. Механізми стимулювання інноваційної діяльності і концентрації ресурсів економіки регіону. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_5_1/pdf/087-093.pdf.
7. Мочерний С.В., Некрасов В.Н., Овчинников В.Н., Секретарюк В.В. Экономическая теория. URL: http://library.tuit.uz/skanir_knigi/book/econ_teorija/econ_teorija.htm.
8. Ковалев Г.Д. Инновационные коммуникации. Москва: ЮНИТИ, 2000. 54 с.

УДК 330.3+658.3.005.95

Касич А.О.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту*

Київського національного університету технологій та дизайну

ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕРНІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

У статті досліджено динаміку процесів модернізації на українських машинобудівних підприємствах порівняно із зарубіжними. Визначено основні тенденції модернізації виробничого, кадрового потенціалу, а також встановлено причини їх низької динаміки. Обґрунтовано цільові завдання підвищення рівня інвестиційної та інноваційної активності підприємств як умови здійснення модернізації в контексті підвищення рівня їх конкурентоспроможності.

Ключові слова: модернізація, динаміка, результативність, інвестиції, інновації.

Касич А.А. ИССЛЕДОВАНИЕ МОДЕРНИЗАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ УКРАИНЫ

В статье исследована динамика процессов модернизации на украинских машиностроительных предприятиях по сравнению с зарубежными. Определены основные тенденции модернизации производственного, кадрового потенциала, а также установлены причины их низкой динамики. Обоснованы целевые задачи повышения уровня инвестиционной и инновационной активности предприятий как условия осуществления модернизации в контексте повышения уровня их конкурентоспособности.

Ключевые слова: модернизация, динамика, результативность, инвестиции, инновации.

Kasych A.O. AN INVESTIGATION OF MODERNIZATION PROCESSES AT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES IN UKRAINE

The article investigates the dynamics of modernization processes at Ukrainian machine-building enterprises in comparison with foreign ones. The main tendencies of modernization of production, personnel potential and the reasons of their low dynamics are determined. The objective tasks of raising the level of investment and innovation activity of enterprises as a condition for modernization in the context of increasing their competitiveness are substantiated.

Key words: modernization, dynamics, efficiency, investments, innovations.

Постановка проблеми. Модернізаційні процеси, які відбуваються на рівні держави, є втіленням та проявом динаміки модернізаційних процесів на мікрорівні. Саме на рівні реальних підприємств відбувається трансформація всього комплексу модернізаційних процесів у реальні результати діяльності, які забезпечують конкурентоспроможність продукції та самого підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Модернізаційні процеси досить активно представлені в працях українських вчених, які досліджували питання формування сприятливих умов для модернізації на загальнодержавному рівні. Слід виокремити праці В.М. Гейця [1; 2], Ю.В. Кіндзерського [10], О.М. Лев-

ковець [11], Н.І. Обушної [12] та інших науковців [3–6]. Втіленням процесів модернізації є інноваційна та інвестиційна активність, системні дослідження якої представлені в роботах [7–9].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. В Україні впродовж 26 років продовжує використовуватись виробничий потенціал, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності продукції, втрати позицій на ринках збуту, втрати кваліфікованого персоналу. Саме тому процеси модернізації на рівні підприємств слід віднести до стратегічно-значимих на рівні держави, а також визначити їх кількісні та якісні характеристики.

Мета статті полягає у дослідженні динаміки процесів модернізації на українських машинобудівних підприємствах, визначенні основних тенденцій модернізації виробничого, кадрового потенціалу, обґрунтуванні цільових завдань підвищення рівня інвестиційної та інноваційної активності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Модернізація на підприємстві – це процес осучаснення всіх внутрішніх підсистем та функціональних зон, що дає можливість привести результати діяльності у відповідність до вимог ринку (національного, глобального) та повною мірою відповідає концепції стратегічного бачення розвитку, на чому наголошено у роботі [4]. Ключове значення мають модернізація основних засобів та технологічних процесів, модернізація персоналу та розвиток інтелектуального капіталу, модернізація систем управління, модернізація методів роботи на ринку тощо.

Для дослідження процесів модернізації на мікрорівні використовуємо приклад підприємств автомобільної галузі, основний потенціал якої в Україні формують два підприємства, такі як ПАТ «АвтоКрАЗ» – єдиний виробник великотоннажних автомобілів, ПрАТ «ЗАЗ» – єдиний виробник легкових автомобілів. У табл. 1 наведено дані підприємств-конкурентів, що дає можливість визначити загальні тенденції розвитку галузі, зокрема на світовому ринку.

Розвиток ПАТ «АвтоКрАЗ» та ПрАТ «ЗАЗ» є стратегічно значимим для розбудови галузі та національної економіки. Однак протягом досліджуваного періоду відбувалися виключно негативні процеси, а саме падіння обсягів виробництва, скорочення кількості працівників, втрата позицій на ринках збуту. Основою причиною такого стану речей є низька конкурентоспроможність продукції підприємств, яка зумовлена низькою динамікою процесів модернізації впродовж всіх років незалежності. Аргументи щодо необхідності модернізації є досить чіткими.

1) Низька результативність та ефективність діяльності українських підприємств, що значною мірою обмежує ресурсні можливості подальшої модернізації. І загальні показники результативності, і показники з розрахунку на одного працівника свідчать про невідповідність виробничих та фінансових результатів діяльності не лише галузевим тенденціям, але й показникам ефективності. Так, обсяги виробництва суттєво скоротились, причому не лише за досліджуваній період, але й порівняно з 1991 р. Виробничі потужності ПАТ «АвтоКрАЗ» на початку 1990-х рр. склали 28 тис. автомобілів на рік, на початку 2000-х рр. їх скоротили до 7,5 тис. автомобілів на рік, однак жодного року вони не були завантажені на 100%.

Масштаби діяльності зарубіжних підприємств та частка їх експорту свідчать про високу місткість світових автомобільних ринків та нехтування зовнішніми можливостями розвитку українськими підприємствами. Обсяги виробництва провідних гравців світових ринків складають декілька мільйонів на рік, українські підприємства виготовляють 1–2 тис. автомобілів. Основними причинами такого стану є невідповідність технічних характеристик української продукції вимогам ринку та неспроможність самих підприємств забезпечити її модернізацію. Падіння обсягів виробництва призводить до скорочення персоналу. Такий важливий показник, як продуктивність праці, на українських підприємствах є у 10–12 разів нижчою порівняно з підприємствами розвинених країн.

2) Деградація виробничого потенціалу. Основні засоби, які складають матеріальну основу функціонування будь-якого підприємства, а найбільшою мірою основою функціонування машинобудівних підприємств, впродовж тривалого часу не модернізувались належним чином. Як наслідок, забезпеченість українських підприємств основними засобами не відповідає галузевим індикаторам, про що свідчать показники частки основних засобів у величині активів, фондоозброєності праці тощо.

Частка основних засобів у складі активів відображає структуру майна підприємства, що забезпечує його нормальне функціонування та розвиток. Частка ОЗ у складі активів на зарубіжних машинобудівних підприємствах складає 12–20%. Відповідно, показник ПрАТ «ЗАЗ» у 68% свідчить про неспроможність підприємства здійснювати операційну діяльність у зв'язку з відсутністю оборотних коштів. Показник ПАТ «АвтоКрАЗ» на рівні 4–6% свідчить про протилежну ситуацію, а саме неналежне забезпечення підприємства основними засобами. Найкритичнішим є відставання українських підприємств за показником фондоозброєності. І якщо для ПрАТ «ЗАЗ», що має повний виробничий цикл, це відставання складає 8 разів, то для ПАТ «АвтоКрАЗ», яке спеціалізується на складанні автомобілів, відставання у 48 разів свідчить про необхідність вжиття кардинальних заходів для вирішення проблеми модернізації.

Низькі темпи оновлення та вибуття основних засобів, обмежені фінансові можливості для придбання нових основних засобів призвели до зростання рівня їх зносу (на ПрАТ «ЗАЗ» до рівня 66,3%, на ПАТ «АвтоКрАЗ» до рівня 94,7%). Наприклад, рівень зносу основних засобів «Volkswagen Group» протягом останніх років знижується та не перевищує 60%. Модернізація основних засобів залежить перш за все від здатності підприємства формувати та залучати необхідний обсяг інвестиційних ресурсів.

3) Низький рівень інвестиційної та інноваційної активності підприємств. Втіленням процесів модернізації на мікрорівні є перш за все інвестиційна та інноваційна активність підприємства. Саме інвестиції та інновації виступають ключовими драйверами економічного та технологічного розвитку підприємства. Відповідно, показники інвестиційної та інноваційної діяльності є важливими індикаторами процесів модернізації і в поточний момент часу, і з точки зору перспектив.

Стійке зростання підприємства пов'язують зі здійсненням орієнтованих на майбутнє інвестицій, складовими яких є інвестиції в основні засоби та інвестиції в дослідження та розробки. Відповідно, показники фондоозброєності праці, рівня зносу основних засобів, їх вікова структура визначають необхідність проведення масштабної модернізації виробничого потенціалу задля підняття його на принципово інший рівень, а також можуть бути використані для визначення, наприклад, показників інвестиційної діяльності.

Основними джерелами фінансування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел є амортизація прибуток, однак навіть їх формування не є стійким процесом. Так, в окремі роки підприємства не були в змозі профінансувати нараховану амортизацію у зв'язку з відсутністю достатнього обсягу оборотних коштів, які спрямовувались перш за все на підтримку виробничого процесу. Порівняно невелика за вартістю величина основних засобів, відсутність реальної свободи підприємств у виборі методу амортизації призводять до того, що сама величина

Таблиця 1

Показники, що характеризують модернізаційні процеси на машинобудівних підприємствах

Підприємства, показники	2010 р.	2011 р.	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
ПАТ «АвтоКрАЗ» (виробничі потужності 7 500 автомобілів)							
Обсяг виробництва, од.	1 039	1 071	1 018	929	1 388	1 439	741
темп росту, %	112,1	103,1	95,1	91,2	149,6	103,7	51,5
Використання виробничих потужностей, %	13,9	14,3	13,6	13,0	12,2	19,1	9,9
Частка експорту, %	84,0	86,2	88,9	90,9	56,1	29,9	51,8
Кількість працівників, ос.	4 653	4 736	4 340	3 838	3 518	3 571	3 352
Величина ОЗ, тис. грн.	406 891	355 528	330 709	309 976	291 542	276 848	265 122
Частка ОЗ у активах, %	6,8	6,92	6,93	6,60	5,45	4,51	4,2
Рівень зносу ОЗ, %	91,9	92,8	93,3	93,7	94,2	94,4	94,7
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 працівника	87,5	75,1	75,6	80,8	82,8	77,5	79,1
Продуктивність праці, тис. грн.	134,3	151,5	154,6	190,2	498,1	541,0	367,5
Кап. інвестиції, тис. грн.	7 066	7 641	3 100	6 000	3 000	3 260	2 640
Частка від доходу, %	1,13	1,06	0,46	0,82	0,17	0,17	0,21
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, грн.	1 502	1 642	714	1 563	852	912	788
ПРАТ «ЗАЗ» (виробничі потужності 150 тис. автом.)							
Обсяг виробництва, од.	39 900	58 638	45 879	21 257	13 428	2 597	2 170
темп росту, %	–	147	78,2	46,3	63,2	19,3	83,6
Використання виробничих потужностей, %	26,6	39,1	30,6	14,2	9,0	1,7	1,4
Частка експорту, %	48,6	58,5	45,9	37,2	38,7	37,2	21,5
Кількість працівників, ос.	7 110	7 055	7 191	5 631	3 684	1 847	1 643
Величина ОЗ, тис. грн.	1 360 149	1 576 582	1 615 761	1 589 637	761 408	762 610	756 010
Частка ОЗ у активах, %	30,7	37,9	42,6	40,2	41,9	47,9	68,0
Рівень зносу ОЗ, %	40,9	28,8	28,5	29,7	66,3	66,6	66,3
Фондоозброєність, тис. грн. на 1 працівника	191	223	224	282	207	412	460
Продуктивність праці, тис. грн.	474,1	600,9	570,1	309,7	363,6	350,4	310,9
Придбано ОЗ, тис. грн.	–	239 516	81 196	5 856	2 590	45 499	22 463
Частка від доходу, %	–	5,6	1,98	0,33	0,19	7,03	4,4
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, грн.	–	33 950	11 291	1 040	703	24 634	13 672
ГО «КамАЗ»							
Обсяг виробництва, од.	32 500	45 300	45 500	43 500	38 700	29 900	34 700
темп росту, %	119,6	139,3	100	95,6	88,9	77,3	116,1
Частка експорту, %	12,3	13,7	14,1	13,1	15,8	22,1	17,9
Частка ОЗ у активах, %	31,4	28,3	31,9	28,5	23,9	18,9	16,6
Кількість персоналу, тис. осіб	62	63	62	57	53	48	48
Фондоозброєність, тис. руб.	406,8	382,2	416,5	430,7	457,2	449,0	457,3
Інвестиції в ОЗ та R&D, млн. руб.	2 950	4 179	4 266	5 487	6 195	5 991	8 199
відсоток від виручки, %	3,9	3,7	3,5	4,7	5,6	6,1	6,1
Інвестиції з розрахунку на одного зайнятого, дол. США	47 580	66 333	68 806	96 263	116 886	124 812	170 812
“Volkswagen Group”							
Обсяг виробництва, тис. од.	7 358	8 494	9 225	9 728	10 213	10 010	10 391
темп росту, %	–	115,4	108,6	105,4	105	98,1	103,9
Частка експорту, %	84,5	84,2	88,2	87,8	87,8	87,2	87,9
Частка ОЗ у активах, %	12,9	12,6	12,8	13,1	13,2	13,1	13,2
Фондоозброєність, тис. євро	64,8	63,6	71,7	74,0	77,9	83,1	86,2
Інвестиції в ОЗ, млрд. євро	9,3	16,0	16,8	14,9	16,4	13,2	13,2
відсоток від виручки, %	7,3	10,0	8,7	7,6	8,1	6,2	6,1
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, євро	23 250	31 880	30 642	26 075	27 717	21 636	21 060
Інвестиції на НДДКР (R&D), млрд. євро	6,8	7,2	8,9	10,2	11,6	13,67	13,61
відсоток від виручки, %	5,4	4,5	4,5	5,2	5,7	7,4	7,3
“General Motors Company”							
Обсяг виробництва, тис. авт.	8 390	9 024	9 297	9 722	9 925	9 958	10 000
Частка ОЗ у активах, %	21,9	20,1	16,2	15,6	15,7	16,0	16,2
Фондоозброєність, тис. дол. США	151,1	140,2	113,6	118,1	128,4	145,3	159,2
Інвестиції в ОЗ, млн. дол. США	4 200	6 241	8 055	7 549	7 039	7 784	9 400
відсоток від виручки, %	3,1	4,2	5,3	4,9	4,6	5,1	5,6
Інвестиції в ОЗ з розрахунку на одного зайнятого, дол. США	20 792	30 149	37 816	34 470	33 046	36 294	41 777
Інвестиції на НДДКР (R&D), млн. дол. США	6 962	8 124	7 400	7 200	7 400	7 500	8 100
відсоток від виручки, %	5,2	5,5	4,9	4,7	4,9	4,9	4,9

Джерело: складено за даними [13–17]

амортизації є невеликою, однак навіть вона не фінансується повністю. Щодо прибутку, то ситуація складалася не кращим чином: по-перше, підприємства досить часто завершували рік зі збитками; по-друге, величина прибутку була малою порівняно з обсягами необхідних інвестицій в основні засоби; по-третє, цілі інвестування не завжди співпадали з інтересами власників щодо використання прибутку. В результаті на українських підприємствах величина інвестицій у декілька разів менше, ніж на підприємствах з розвинених країн. Висновок, який викристалізується за таких умов, полягає в тому, що українським підприємствам не вдається самостійно в короткий період часу забезпечити принципово інший рівень інвестиційної активності.

Таким чином, фінансування інвестицій за рахунок внутрішніх джерел відбувається за залишковим принципом, а має бути стратегічним пріоритетом ще з 1990-х рр.

Кількісно-якісні характеристики інноваційної діяльності окремого підприємства, наприклад автомобільного, визначаються перш за все вимогами ринку, а не лише підприємствами-конкурентами. Ринки більшості видів продукції зазнають різких змін, а саме зростає екологічна обізнаність споживачів, а тому зростає попит на різні типи екологічних автомобілів; відбувається розвиток інформаційних технологій та телекомунікацій. Водночас глобальна конкуренція стає дедалі жорсткішою. Саме тому зростають інвестиції в розробку інновацій різних видів.

Фактично у сучасних умовах відбулось формування чітких вимог до інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств, які мають на меті забезпечення стійкого розвитку у довгостроковому періоді часу. Ключовими сферами, які регламентовані в контексті організаційно-економічного забезпечення, є, по-перше, інноваційна активність, в межах якої підприємство бере участь у базових дослідженнях через кооперацію з науковими установами, забезпечення технологічних досягнень через створення та впровадження передових технологічних процесів та розробку нових товарів; по-друге, достатній рівень фінансування інноваційної діяльності відповідно до потреб удосконалення технології та продукції; по-третє, глобальна організація науково-дослідної діяльності, яка дає змогу забезпечити створення нових та вдосконалення наявних видів продукції відповідно до вимог споживачів на всіх ринках.

Узагальнюючими показниками інвестиційної та інноваційної активності можна вважати обсяги здійснюваних інвестицій за цими напрямками у вартісних вимірниках (зокрема, з розрахунку на одного працівника) та у відсотках від величини доходу. Так, особливістю фінансування інвестиційної та інноваційної діяльності провідних підприємств світу є поступове зростання обсягів фінансових ресурсів, які спрямовуються підприємствами на інвестиції в основні засоби та на інновації. Це відбувається за рахунок того, що доходи підприємств зростають, а частка інвестицій в основні засоби та частка інвестицій на НДДКР, доведені до 5–6% від величини доходу, підтримуються на цьому рівні впродовж тривалого періоду часу.

Нестійка величина доходів українських підприємств, проблеми фінансового забезпечення оборотних коштів зумовлюють системну проблему, що полягає у фінансуванні інвестиційної та інноваційної діяльності за залишковим принципом. А це свідчить про обмежені фінансові можливості забезпечення акти-

візації модернізації виробничого потенціалу українських підприємств і в майбутньому. Загалом сформувалось коло проблем, які пов'язані між собою: низький рівень фінансового забезпечення інвестиційно-інноваційної діяльності зумовлює виробництво немодернізованої продукції, падіння реалізації якої призводить до зменшення величини доходів підприємств.

4) Низька динаміка модернізації кадрового персоналу підприємства. Важливим напрямом модернізаційних процесів на підприємствах є активізація модернізації персоналу, яка включає не лише його омолодження, але й підвищення кваліфікації, формування ініціативності, розвиток творчості та підприємства.

Кадрова політика українських та зарубіжних підприємств з точки зору перш за все орієнтації на модернізацію має суттєві відмінності.

Так, на ПАТ «АвтоКрАЗ» у 2016 р. активно проводилася робота з підготовки кадрів: навчання пройшли 1 704 працівника підприємства, що складають 51% від загальної кількості персоналу. Однак серед форм підвищення кваліфікації переважали внутрішньозаводські курси цільового призначення, підвищення розряду робітниками, навчання іншим професіям, підготовка та перепідготовка робітників, підвищення категорії тощо. Загалом на підготовку кадрів за звітний рік було витрачено 398 тис. грн., що є не дуже великою сумою.

Загалом кадрова політика на українських підприємствах протягом останніх років спрямована на ефективне використання кадрового резерву та приведення кількості працівників у відповідність до обсягів виробництва.

Принципово інші цілі щодо персоналу сформульовані на зарубіжних підприємствах. Саме персонал формує основу інноваційної активності сучасних підприємств. Так, стратегія розвитку компанії «Volkswagen Group» містить такі загальні цілі управління персоналом:

1) компанія прагне бути найкращим роботодавцем серед усіх своїх брендів та компаній у всьому світі;

2) здійснюється виховання висококваліфікованих, відданих працівників, які б прагнули до досконалості з точки зору інновацій, доданої вартості та уваги споживачів;

3) для створення робочого клімату компанія працює над формуванням корпоративної культури, ключовими цінностями компанії у 2016 р. визначено такі: «згуртованість», «стійкість», «орієнтація на споживача», «ефективність», «відкритість», «чесність», «уважність»;

4) відбувається постійне удосконалення організації управління персоналом; базисним принципом управління визначено підхід «Ми наділяємо повноваженнями»; це означає, що зусилля керівництва повинні бути зорієнтовані на працівників та на постійну зміну процесів використання персоналу відповідно до сучасних умов та технологій.

Висновки. Загалом слід констатувати, що підприємства-лідери задля забезпечення відповідності вимогам ринку повною мірою реалізують можливості модернізації всіх сфер функціонування, а саме виробничого потенціалу через активні інвестиції в основні засоби, продукції через збільшення інвестицій в НДДКР, кадрових ресурсів шляхом удосконалення систем управління та стимулювання ініціативності. Саме таких комплексних модернізаційних процесів потребують і українські підприємства.

Найбільш значимою для економічного розвитку країни є модернізація виробничого потенціалу, що в Україні характеризується негативними процесами, а саме накопиченням морально та фізично застарілих основних засобів, зниженням рівня інвестиційної активності, низькими темпами оновлення основних засобів, перекладанням державою відповідальності за розвиток на бізнес без створення привабливого інвестиційного середовища. Як наслідок, в економічній системі або не відбувається формування, або відсутні стимули для спрямування інвестицій у модернізацію та розвиток виробничого потенціалу. Не менш серйозною є проблема інноваційного розвитку, фінансування якого відбувається за залишковим принципом та призводить до втрати потенціалу й досвіду для подальшого розвитку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Геєць В.М. Ліберально-демократичні засади: курс на модернізацію України. Економіка України. 2010. № 3. С. 4–20.
2. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
3. Касич А.О. Вплив бюджетно-податкової політики на інноваційно-інвестиційну активність підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 11 (65). С. 144–151.
4. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практиці вітчизняних підприємств. Бізнес-Інформ. 2014. № 11. С. 290–294.
5. Касич А.О. Досвід формування національних інноваційних систем в країнах, що розвиваються. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 5(143). С. 46–49.
6. Касич А.О. Зміст та завдання державної інноваційно-інвестиційної політики України. Схід. 2005. № 6 (72). С. 3–9.
7. Касич А.О., Канунікова К.О. Інноваційна активність підприємств України: динаміка, проблеми та шляхи вирішення. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 22. С. 21–24.
8. Касич А.О., Назарова М.В., Климович Т.А. Інноваційна продукція як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств України. Держава та регіони. 2008. № 2. С. 66–69.
9. Касич А.О. Нові підходи до методики аналізу інвестиційної діяльності. Ефективна економіка. 2011. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php>.
10. Кіндзерський Ю.В. Промисловість України: стратегія і політика структурно-технологічної модернізації: монографія. Київ: ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України», 2013. 536 с.
11. Левковець О.М. Модернізація економіки України: зміст, умови, ризики. Бізнес-Інформ. 2011. № 10. С. 4–9.
12. Обушна Н.І. Модернізація – сучасний тренд розвитку суспільства. URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2015-3/doc/1/06.pdf>.
13. Офіційний сайт ПАТ «АвтоКрАЗ». URL: <http://www.autokraz.com.ua>.
14. Офіційний сайт ПАТ «ЗАЗ». URL: <http://www.zaz.ua>.
15. Офіційний сайт ВАТ «КамАЗ». URL: <https://kamaz.ru>.
16. Офіційний сайт «Фольксваген». URL: <http://www.vw.com>.
17. Офіційний сайт «General Motors Company». URL: <http://www.gm.com>.

УДК 339.5.053

Книш А.Ю.

студентка

*Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Дунська А.Р.

кандидат економічних наук,

доцент кафедри менеджменту

*Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПИВОВАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ

У статті проаналізовано процес планування експортної діяльності на прикладі пивоварного підприємства. Розкрито ключові інструменти виявлення доцільних ринків та методи здійснення портфельного аналізу. Окреслено основні методи прийняття рішень в умовах невизначеності експортування конкретного портфеля брендів.

Ключові слова: планування, експортна діяльність, портфельний аналіз, стратегія, критерій.

Кныш А.Ю., Дунская А.Р. ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКСПОРТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПИВОВАРЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА

В статье проанализирован процесс планирования экспортной деятельности на примере пивоваренного предприятия. Раскрыты ключевые инструменты выявления целесообразных рынков и методы осуществления портфельного анализа. Определены основные методы принятия решений в условиях неопределенности целесообразности экспорта конкретного портфеля брендов.

Ключевые слова: планирование, экспортная деятельность, портфельный анализ, стратегия, критерий.

Knysh A.Yu., Duns'ka A.R. PLANNING OF EXPORT ACTIVITY OF THE BREWERY ENTERPRISE ON THE BASIS OF PORTFOLIO ANALYSIS

The article analyzes the process of planning export activities using the example of a brewery. Key tools for identifying appropriate markets and methods for implementing portfolio analysis are disclosed. The main methods of decision-making are determined in conditions of uncertainty exporting expediency of a particular portfolio of brands.

Key words: planning, export activity, portfolio analysis, strategy, criterion.