

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 — sanatoriumsand tourism. Statistical compendium] (2018), Derzhavnyi 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 flow 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 радіое-

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. Каніщенко, В. Кравченко [8; 9], Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. МакДональд [10], М. Портер, А. Старостіна [8; 9], А. Стрікланд, 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)			
	оди-ниця	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
	Сума	1,00	-	6,0

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.

Конкурентоспроможність	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).

Таблиця 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-nadzavdanna-potisniti-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](http://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 mizhnarodnykh 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-nadzavdanna-potisniti-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 nadannya subiektam hospodariuvannya 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 saitExport.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 spivrobitnytstva 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. 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

Лєзіна 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 ВЗАЄМОВІДНОСИНАМИ 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