

STATE UNIVERSITY OF JAN KOCHANOWSKI  
DEPARTMENT OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

**STRATEGIC MANAGEMENT:  
GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES**

**Multi-authored monograph  
edited by A. Pawlik, K. Shaposhnykov**

Kielce, Poland  
2019

**UDC 330.34**  
**S 88**

*Recommended for publication  
by the Academic Council of State University of Jan Kochanowski*

*Recommended for publication  
by the Academic Council of SSI "Institute for the Education Content Modernization"  
of the Ministry of Education and Science of Ukraine (Minutes No. 6 on 26.06.2019)*

**Reviewers:**

**Olga Galtsova** – Professor, Doctor of Economics, Head of the Department of National Economy, Marketing and International Economic Relations, Classical Private University, Ukraine.

**Natia Gogolauri** – Professor, Dr. of Economics, Head of Quality Assurance, New Higher Education Institute (NEWUNI), Georgia.

**Scientific Board:**

**Andrzej Pawlik** – Professor, Dr. of Economics, Head of Department for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

**Paweł Dziekański** – Dr. of Economics, Associate Professor of Department for Entrepreneurship and Innovation, State University of Jan Kochanowski, Poland.

**Jan Žukovskis** – Associate Professor, Dr. of Economics, Head of Business and Rural Development Management Institute, Aleksandras Stulginskis University, Kaunas, Lithuania.

**Kostiantyn Shaposhnykov** – Professor, Dr. of Economics, Head of Black Sea Research Institute of Economy and Innovation, Ukraine.

**Lina Pileliene** – Associate Professor, Dr. of Economics, Vytautas Magnus University, Kaunas, Lithuania.

**Martina Diesener** – Professor, Dr. of Economics, Faculty of Economics and Management Science, Leipzig University, Germany.

**Hélder Ferreira Vasconcelos** – Professor, Dr. of Economics, NOVA School of Business and Economics, Lisbon, Portugal.

**Xavier Martínez-Giralt** – Professor, Ph.D, Dr of Economy, Dean at Departament d'Economia i d'Història Econòmica at the Universitat Autònoma de Barcelona, Spaine.

**Yurii Safonov** – Doctor of Economy, Professor, Deputy Director of the SSI "Institute for the Education Content Modernization" of the Ministry of Education and Science of Ukraine.

The authors of articles usually express their own opinion, which is not always comply with the editorial Board's opinion. The content of the articles is the responsibility of their authors.

**Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities.** – Multi-authored monograph. – Poland: Publishing House "Baltija Publishing", 2019. – 712 p.

## CONTENTS

### 2. TERRITORIAL DEVELOPMENT STRATEGIES: CLUSTERS, REGIONS, CROSS-BORDER COOPERATION

<b>Kozachenko G. V., Zavora T. M.</b> THE SOCIAL COMPOSITION OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SECURITY: STATE AND PROSPECTS FOR STRENGTHENING .....	351
<b>Prokudin G. S., Chupaylenko O. A., Dudnik O. S.</b> DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS OF INTERNATIONAL COMBINED TRANSPORT .....	373
<b>Тkach O. V., Masliak T. R.</b> THE THEORETIC-METHODOLOGICAL BASES OF THE DEVELOPMENT OF REGIONS WITHIN THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM .....	388
<b>Чикаренко І. А., Маматова Т. В.</b> «РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ» ЯК ЦІЛЬОВИЙ ОРІЄНТИР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД .....	406
<b>Шамборовський Г. О.</b> АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ КРАЇН ЦСЄ МЕТОДОМ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ .....	420

### 3. STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES

<b>Berezianko T. V., Zienina-Bilichenko A. S.</b> THE SPECIFICITY OF STRATEGIES OF OLIGOPOLISTIC ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY .....	442
<b>Biloshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V.</b> THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INNOVATIVE RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE .....	458
<b>Волкова Н. А., Сніткіна А. А.</b> АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ .....	471
<b>Galasyuk S. S., Naimark K. A.</b> DEVELOPMENT TRENDS OF THE HOTEL INDUSTRY ESTABLISHMENTS IN UKRAINE .....	489
<b>Ganechko I. G., Kondratyuk O. I., Stoyanenko I. V., Trubei O. M.</b> DEVELOPMENT OF SMES IN UKRAINE: ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS .....	502
<b>Даценко Г. В.</b> ВПЛИВ КОНТРОЛЬНО-ПЕРЕВІРОЧНИХ ЗАХОДІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	518
<b>Дюк А. А.</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛІ .....	530
<b>Завідна Л. Д., Бойко В. О., Колеснікова К. С.</b> СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	544

<b>Ivanenko L. M.</b> INNOVATIVE FORMATS OF RETAIL DEVELOPMENT: WORLDWIDE TRENDS AND SPECIAL ASPECTS IN UKRAINE .....	565
<b>Козловський Є. В.</b> СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ .....	580
<b>Nemchenko V. V., Basiurkina N. Yu., Nemchenko H. V.</b> PROBLEMS OF FOOD ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROVIDING FOOD SECURITY .....	594
<b>Reshetylo V. P., Mozhaikina N. V., Ostrovskiy I. A.</b> PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS IN UKRAINE .....	606
<b>Старостенко Г. Г., Мірко Н. В.</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ: ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ.....	621
<b>Топоркова О. В., Ільченко М. О.</b> ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА .....	635
<b>Cisko L.</b> ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF COOPERATIVES AS ENTREPRENEURIAL SUBJECTS IN THE EUROPEAN UNION .....	657
<b>Shevchenko V. Yu.</b> DIVESTMENTS IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL BANKING TRANSFORMATION STRATEGY .....	677
<b>Яремович П. П</b> СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МГЛК В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ .....	691

## **2. TERRITORIAL DEVELOPMENT STRATEGIES: CLUSTERS, REGIONS, CROSS-BORDER COOPERATION**

**Kozachenko G. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor at Department of Finance and Banking  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*

**Zavora T. M.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance and Banking  
Poltava National Technical Yuri Kondratyuk University*

### **THE SOCIAL COMPOSITION OF REGIONAL SOCIO-ECONOMIC SECURITY: STATE AND PROSPECTS FOR STRENGTHENING**

#### ***Summary***

*Social-economical security of a region is a necessary condition of its social-economic development. There are economic, social, demographical, and ecological components in social-economical security of the region. Providing social-economic security of the region by all of its components is the result of common efforts of the State and the region. Role of the State in providing social-economic security of the region by social component is social provision. One of the most important parts in social provision is the social protection of the citizens. There are elements of the system of social protection of the citizens, results of implementing social programs that are financed by the state budget, regional and local budgets analysed in the article. Directions of empowering role of the region in providing social-economical security by its social component are considered. Such directions are a social dialog, social partnership, and social responsibility.*

#### **Introduction**

The region socio-economic security, being a prerequisite for its socio-economic development, is today a new object in the economic security science of meso-level, which study has largely intensified today.

The region socio-economic security as a category of economic security science of meso-level arose at the junction of the concepts of «regional economic security» and «regional social security». As shown in [1, p. 174], there is a causal connection of a closed type between the components of the region socio-economic security: the regional economic security is the basis of the category «regional socio-economic security», it is the foundation of its social security, while social security

is a category superstructure, and therefore, low regional economic security has a low level of social security and vice versa.

The definition of the content of category «regional socio-economic security» depends on the chosen approach, provided in [2, p. 176]. Among these approaches, it seems appropriate to use an activity approach, according to which the regional socio-economic security is a combination of the existing economic and social conditions that together provide the social needs of the population, comfort and security of living in the region through the full support of regional authorities within the existing competence of active economic activity of the economic entities in the region, which does not harm the environment of the region.

The complexity and versatility of the category «regional socio-economic security» made it necessary to use a functional approach in its research, according to which a complex concept is decomposed into its simpler components – economic, social, demographic, and ecological security of the region. Each of these components becomes the object of a separate study, which results are combined later to obtain a general idea of the regional socio-economic security.

Ensuring the socio-economic security of the region in all its components is the result of joint efforts of the state and the region.

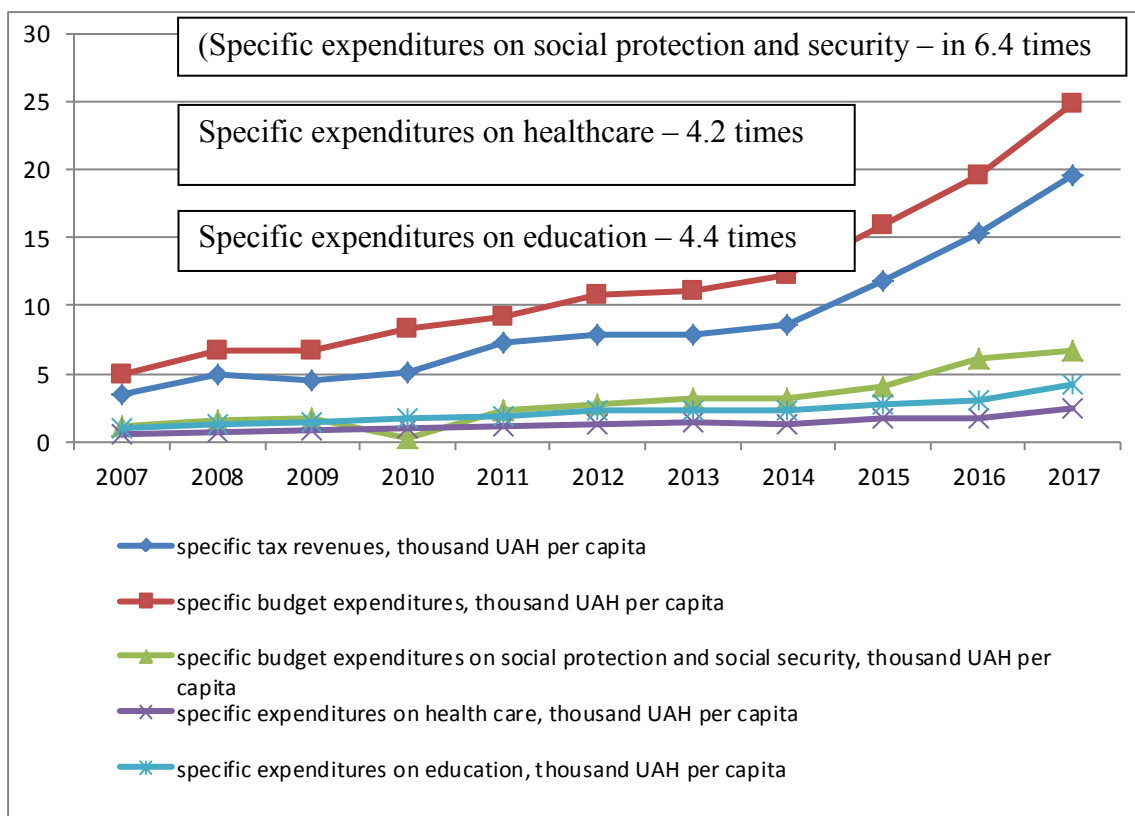
The state plays a great role in ensuring the socio-economic security of the region in terms of its social component.

### **Part 1. Role of the State in providing social-economical security of the region by its social component**

In ensuring the regional socio-economic security on the social component, the role of the state is objectified in the realization of its social function in the form of social security of region citizens, which is a set of social services, provided by the state and its regions to the citizens in order to meet their social needs. Social services require corresponding budget expenditures of social orientation (education, healthcare, social protection) (Fig. 1). So, only during 2010–2016, social expenditures of the consolidated budget of Ukraine increased almost twice (from 240,631.7 million UAH to 480,059 million UAH) [2] with the GDP growth of Ukraine during this period in 2.21 times (in UAH at constant prices in 2010 according to the SNA methodology in 2008) [3] (in US dollars, Ukraine's GDP for the same period decreased by 31.4%) [4].

Social expenditures in Ukraine are recognized as a priority, they constitute more than half of the total expenditures of the consolidated budget of Ukraine: during 2010–2016, their share in total expenditure ranged from 55.53% to 64.41%, and social expenditures in % of GDP -from 19.07% to 22.39% (Table 1).

The priority of social expenditures in Ukraine is a sign that Ukraine is positioning itself as a socially-oriented state, in which a person is recognized as the highest value, and social wealth is distributed according to the principle of social justice that strengthens civil consent in the society (Article 1. Article 3. Constitution of Ukraine). After all, the developed countries of the world consider the solution of social problems and increasing the well-being of the population the main tasks of domestic policy.



**Fig. 1. Dynamics of social expenditures and tax revenues in terms of the consolidated budget of Ukraine (2007–2017)**

Source: according to research results by A.Yu. Berezhna

Table 1

**Dynamics of social expenditures financing and their share in GDP and aggregate expenditures of the consolidated budget of Ukraine during 2010–2016**

Year	Social spending, million UAH	Total consolidated budget expenditures, million UAH	GDP, million UAH	Share in consolidated budget expenditures, %	% to GDP
2010	240631,7	377842,8	1082569	63,69	22,23
2011	251404,9	416853,6	1316600	60,31	19,10
2012	298961,3	492454,7	1408889	60,71	21,22
2013	325831,3	505843,8	1454931	64,41	22,39
2014	309122,0	523125,7	1566728	59,09	19,73
2015	377501,7	679793,5	1979458	55,53	19,07
2016	480059	835589,8	2383182	57,45	20,14

Source: compiled according to the data in [5; 6].

However, appropriate financial resources are required to maintain the social orientation of the state, which, of course, are not enough for these purposes for well-known reasons recently. Despite significant amounts of social security funding, the following are observed in Ukraine:

low efficiency of social expenditures (disproportionate effect of related expenses, dispersion of expenses, which reduces their targeting);

low efficiency of the population social protection system, which functioning does not contribute to the social protection of that part of the population that needs it;

the formation of the population dependence on social assistance and social services at the expense of the budget and extrabudgetary trust funds.

A significant part of social services is aimed at social protection of the population, which is aimed at maintaining and improving the welfare of society members, eliminating the negative effects of market processes, ensuring social justice and socio-political stability in the country.

Social services aimed at social protection of the population are numerous and diverse, which makes it expedient to consider them from the viewpoint of a systematic approach. The population social protection system is a set of economic, legal, organizational measures aimed at providing targeted financial assistance to certain segments of the population at the expense of the budgets of various levels.

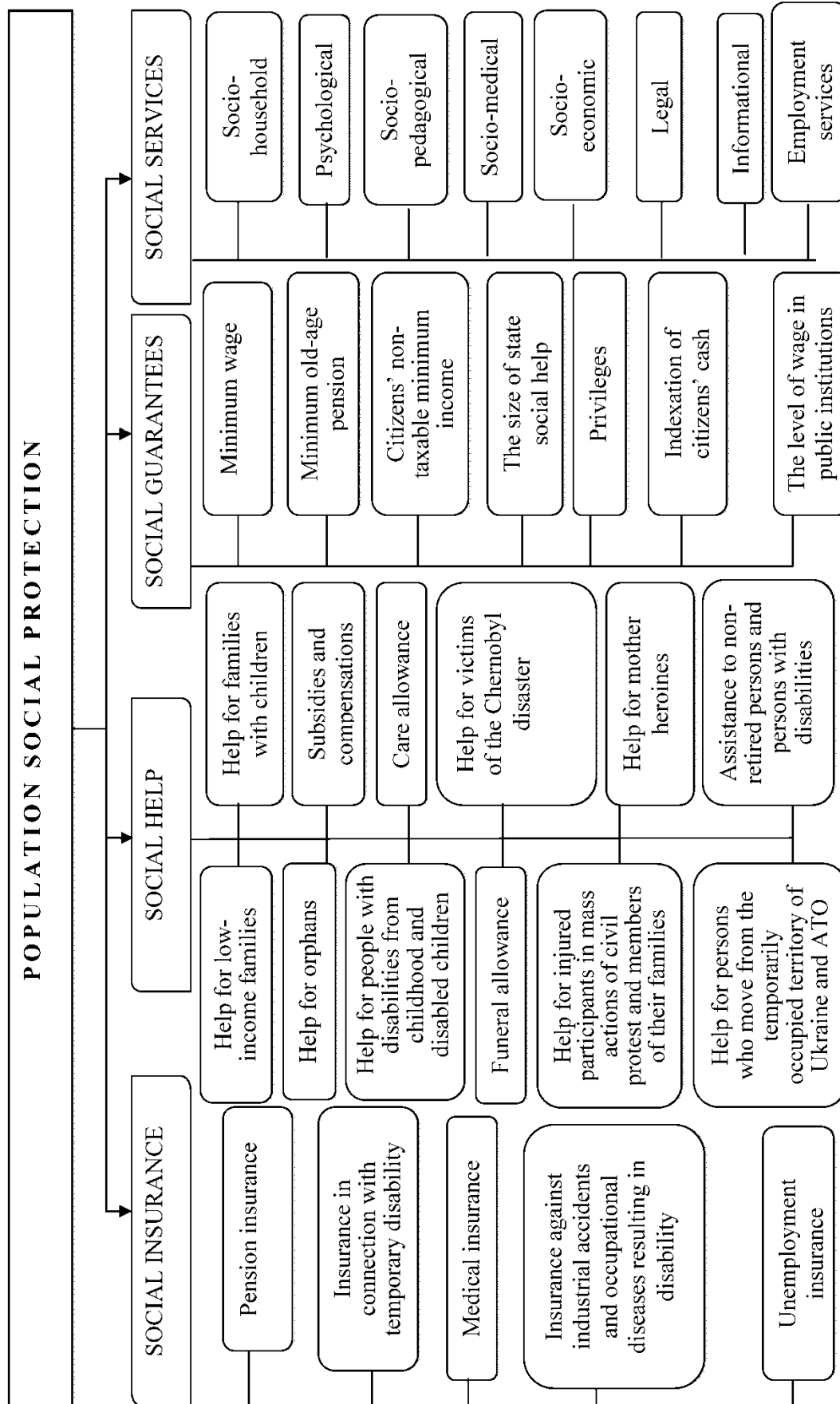
The social protection system in Ukraine is quite complex and consists of several subsystems, with the different level of their development: social assistance, social guarantees and standards, social services and social insurance (Fig. 2). A detailed description of these subsystems and their features is provided in [7; 8].

An important subsystem of the social protection system is social insurance, which is basic in developed countries. But in Ukraine, social insurance is still in its infancy. The role of social insurance is to preliminary identify and take into account the social risks that a person may incur during their life (temporary disability, loss of a breadwinner, old age, unemployment, etc.).

Social insurance has two varieties: compulsory state and voluntary. Unfortunately, voluntary social insurance has not yet become widespread among the Ukrainian population, which is mostly due to the passivity of the population to take care of itself, its low financial literacy, low social responsibility of business.

Social help is one of the main forms of public support for individuals whose financial situation does not meet the generally accepted level or below the limit of security, as defined by law, to assist people who are in certain social groups, who are in difficult life circumstances and cannot independently overcome them. The main forms of social services are financial help (monetary, in-kind) and social services (in relevant institutions and agencies).





**Fig. 2. The structure of the population social protection system in Ukraine**

Social guarantees of the state are provided by the Law of Ukraine «On State Social Standards and State Social Guarantees» [9]. The level of social protection of the population directly depends on the compliance of the social guarantees of the state with their standards and norms. It is necessary to point to such form of state social guarantees as benefits provision, which significant amount exists in Ukraine since the administrative-command economy times. The rights to benefits are defined by 45 legislative and other regulatory acts (the laws of Ukraine, decrees of the President, resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine and the Verkhovna Rada of Ukraine), which determined the unsystematic nature of the legislation, resulting in lack of transparency and confusion in the provision of benefits injustice [10; 11].

Social services are a complex of legal, economic, psychological, educational, medical, rehabilitation, and other activities for certain social groups or individuals who are in difficult life circumstances and need outside help in order to improve or reproduce their livelihoods. The main organizational and legal framework for the provision of social services aimed at preventing difficult life circumstances, overcoming or minimizing their negative consequences, for individuals/families who are in difficult life circumstances, is governed by the provisions of the Law of Ukraine «On Social Services» [12].

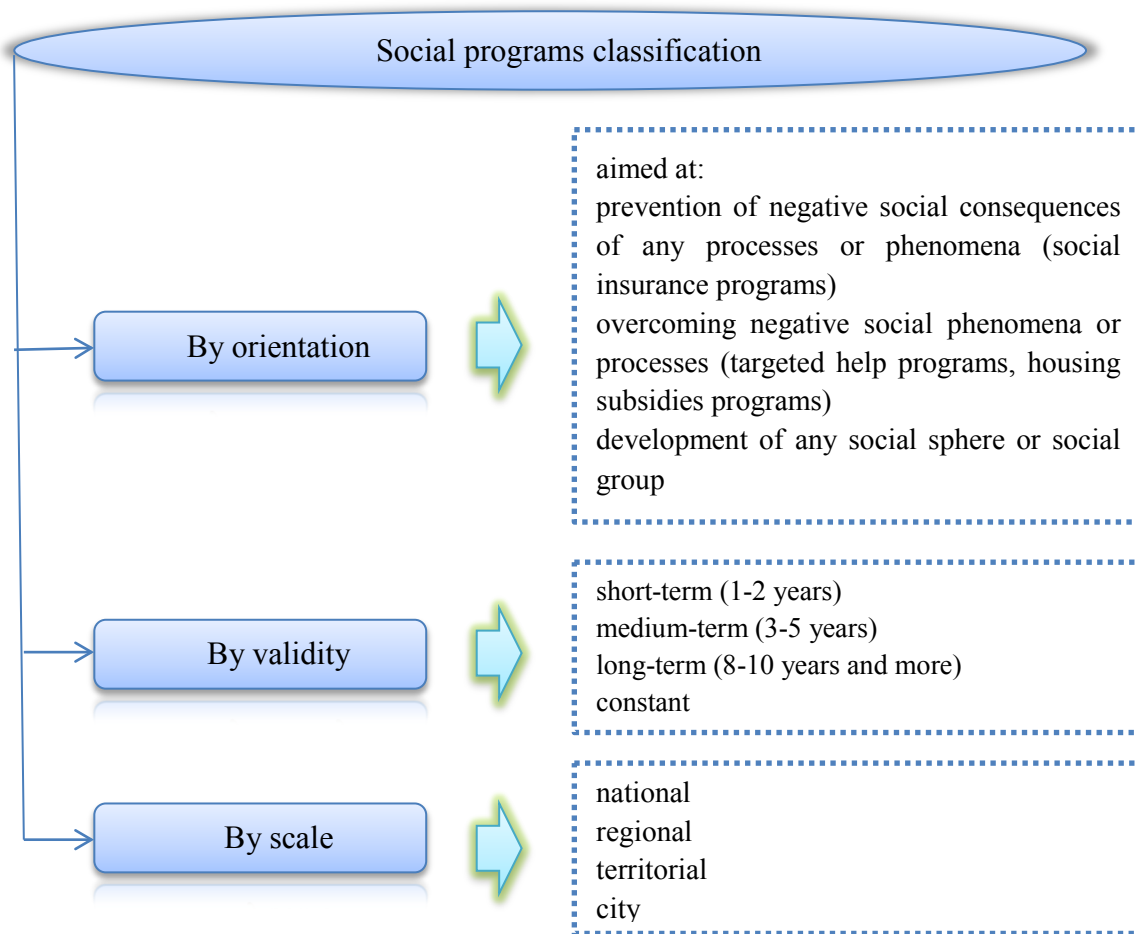
So, the social protection system in Ukraine is large and extensive, as it should be in a country that declares a social orientation. The system includes a large set of events of a different nature [13], which, on the one hand, should be recognized as a positive characteristic (if there is a corresponding base in the state) but, on the other hand, the system's ramification leads to the use of egalitarianism in its functioning (egalitarian distribution principle).

A distinctive feature of the population social protection system in Ukraine is state paternalism, which causes significant expenditures of the state budget for its implementation, there is a dependence of the population on social assistance and social services provided at the expense of the budget and extra-budgetary funds.

## **Part 2. The financing of social programs carried out at the expense of the state budget expenditures**

The main tool for implementing the social function of the state is various social programs (an ordered sequence of actions aimed at achieving a predetermined social goal or solving a social problem) (Fig. 3).

Financing of social programs is carried out at the expense of the state, regional, and local budgets. The provision of benefits, housing subsidies, and compensation to the population, as well as the payment of help to families with children, low-income families, people with disabilities from childhood, children with disabilities and temporary help to children is provided through subventions from the state budget to local budgets, which constitute the bulk funds received from state budget to finance social programs in the regions.



**Fig. 3. Social programs classification**

*Source: compiled according to the data in [14]*

Financing social protection programs at the expense of the state budget in the Poltava region and the city of Poltava during 2011–2017 is presented in Table 2.

The data of Table 2 indicate an increase in the number of social programs in recent years.

Among social protection programs, a program aimed at covering the costs of housing and communal services through raising prices and tariffs for them was the most important in recent years: their tireless increase has led to an increase in the number of families receiving subsidies.

The system of subsidies in Ukraine began to operate in 2015 with an increase in tariffs (although subsidies were provided earlier but on a much smaller scale): in 2014, every 41st Ukrainian received a subsidy with a population of 45,462 thousand people, and at the end of 2018 every sixth person from the population of 42,153 thousand people had it. In January-August 2018 subsidies issued 6,700,000 Ukrainian, which is 2.5% less than in 2017 but 46.7% more than in 2015 when the system of subsidies started. The average size of subsidies in 2018 was 744 UAH, which is 23.7% less than in 2017 and 28% less than in 2016 [15].

Table 2

**Financing of social protection programs from the state budget during 2011–2017**

Program name	Financed, thousand UAH							2017/ 2016
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Subvention from the state budget to local budgets for the provision of benefits and housing subsidies to the population for payment of housing and communal services	268454,6	287835,8	285850,1	276286,7	1036000,7	2712624,7	3164489,8	116,66
Subvention from the state budget to local budgets for the provision of benefits for communication services, other benefits provided by the legislation and for compensation for privileged travel to certain categories of citizens	41636,2	50712,2	59502,9	52439,4	55149,7	–	–	–
Subvention from the state budget to local budgets for the provision of benefits and housing subsidies to the population for the purchase of solid and liquid furnace household fuel and liquefied gas	7577,7	8822,5	7528,4	7290,4	16764,9	30646,8	35953,2	117,31
Subvention from the state budget to local budgets for the payment of help to families with children, low-income families, people with disabilities from childhood, children with disabilities, and temporary help to children	793269,7	947646,9	1117235,9	1236884,9	1345109,6	1507362,2	1363694,1	90,47
Subvention from the state budget to local budgets for the payment of state social help for orphans and children deprived of parental care, cash support for parents to caregivers and foster parents for the provision of social services in family-type orphanages and foster families on the principle “money follows the child”	9698,9	12799,9	16278,6	18870,3	21626,7	24221,2	22582	93,23
Subvention from the state budget to local budgets for the construction (purchase) of housing for the families of the deceased servicemen who were directly involved in the antiterrorist operation, as well as for disabled people of groups I-II from among the military personnel who participated in this operation and who need to improve their living conditions	–	–	–	–	6698	12956,6	–	–
Provision of housing for persons who participated in the antiterrorist operation and in ensuring its implementation and lost the functionality of the lower extremities	–	–	–	–	322,7	–	–	–
Provision of one-time cash help to persons who received serious bodily harm during the massive public protest actions that took place from November 21, 2013, to February 21, 2014	–	–	–	121,8	121,8	546,3	640	117,15

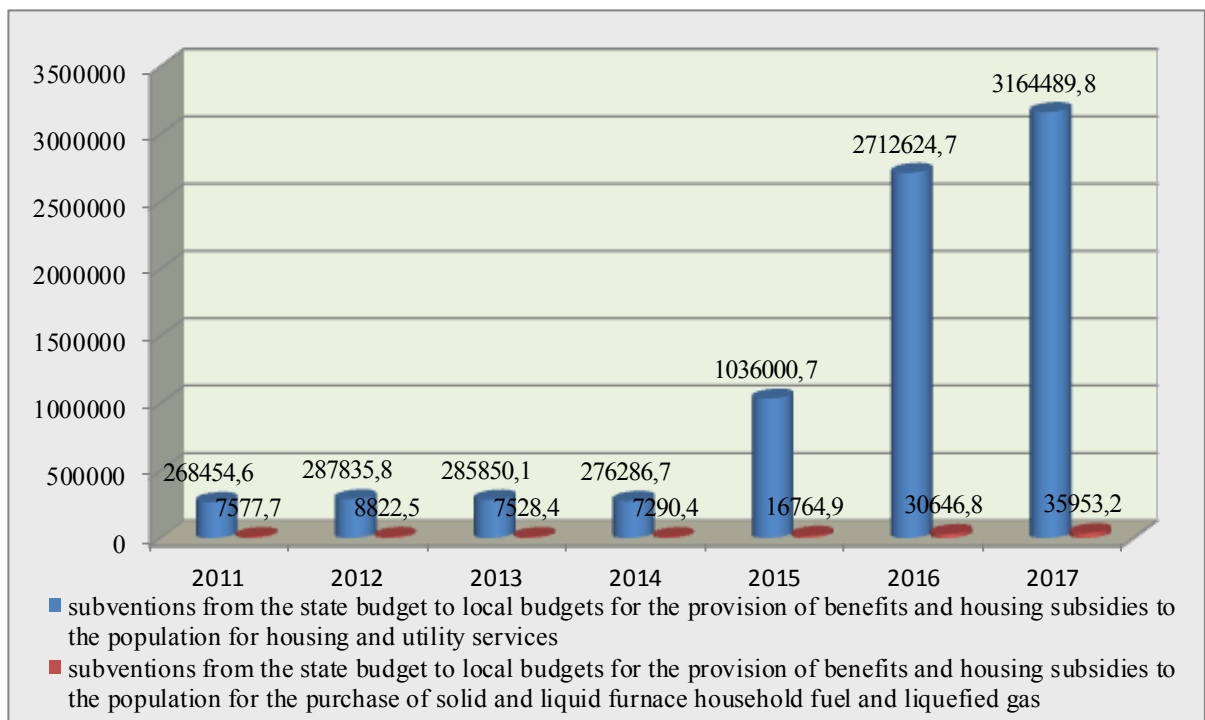
Continuation of Table 2

Provision of one-time help to family members of persons whose death is related to the massive public protest actions that took place from November 21, 2013, to February 21, 2014	–	–	–	121,8	243,6	206,7	480	232,22
Providing one-time cash help to members of the families of the volunteers who died and the volunteer who has been diagnosed with a disability due to injury (contusions, traumas or mutilations) received during the provision of volunteer assistance in the area of the counter-terrorist operation, hostilities, and armed conflict	–	–	–	–	243,6	–	–	–
Payment of financial help to servicemen discharged from regular military service	–	–	–	–	661,7	672,5	897,7	133,49
Measures on the social and professional adaptation of participants in the antiterrorist operation (except for servicemen discharged or resigned)	–	–	–	–	197,3	490,5	2391,4	487,54
Creation and software technical support of the system of information and analytical support, information medical support and production of identity forms and badges for the social protection system	–	–	–	–	1768	–	–	–
Providing monthly targeted help to persons who move from the temporarily occupied territory of Ukraine and ATO areas to cover living expenses, including the payment of utility services	–	–	–	20384,8	130568,4	106868,8	76886,7	71,94
One-time payments to women who have been awarded the honorary title of Ukraine “Mother-Heroine”, disabled and low-income persons, and people affected by human trafficking	3501,2	6564,7	3537,8	1600,2	1624,9	821,8	982,3	119,53
Annual one-time financial assistance to war veterans and victims of Nazi persecution	21259,3	30567,6	33760,5	33053,5	34872,4	45927,9	54748,5	119,21
Lifetime state scholarship	72,8	76	76	84	77,2	96,5	81,3	84,25
Social protection of citizens affected by the Chernobyl disaster	39296,2	39671,7	41993,3	40207,3	43658,4	49558,4	41315,6	83,37
Comprehensive medical care and treatment of diseases using expensive technologies for citizens affected by the Chernobyl accident	–	–	–	322,8	767,4	–	–	–
Compensation to enterprises, institutions, organizations within the average earnings of employees called for military service for a prize during mobilization for a special period	–	–	–	–	106713,3	–	11527,4	100,0
Measures for social, labour, and professional rehabilitation of the disabled	–	–	–	612,4	556	–	–	–
Rehabilitation of children with disabilities	–	–	25,6	12,6	15	21	26,7	127,14
Total	1184766,6	1384697,3	1565789,1	1688292,9	2803761,3	4495145,7	4794880,1	106,67

Source: compiled by the authors

The system of subsidies in Ukraine has advantages and disadvantages: the main of the first are the real maintenance of poor citizens, and the second is the lack of accurate data on the citizens who need it and the imperfection of the rules for issuing subsidies, which resulted in the abuse of participants in this social program. Therefore, in Ukraine in 2019, there is clearly a focus on reducing the scale of the system of subsidies and increasing the targeting of this type of social assistance by constantly changing the criteria of the subsidies (September 2016, April and August 2017, May, October 2018), which also corresponds to the recommendations of the World Bank and IMF.

In the Poltava region in 2017 compared to 2011 subventions from the state budget to local budgets for the provision of benefits and housing subsidies to the population for housing and utility services increased by 11.8 times, and subventions from the state budget to local budgets for the provision of benefits and housing subsidies to the population for the purchase of solid and liquid furnace household fuel and liquefied gas – by 4.7 times. The dynamics of financing social protection programs for the population of the Poltava region related to the costs of housing and communal services during 2011–2017 is shown in Fig. 4.



**Fig. 4. Dynamics of population social protection programs financing of the Poltava region related to the costs for housing and communal services during 2011–2017, thousand UAH**

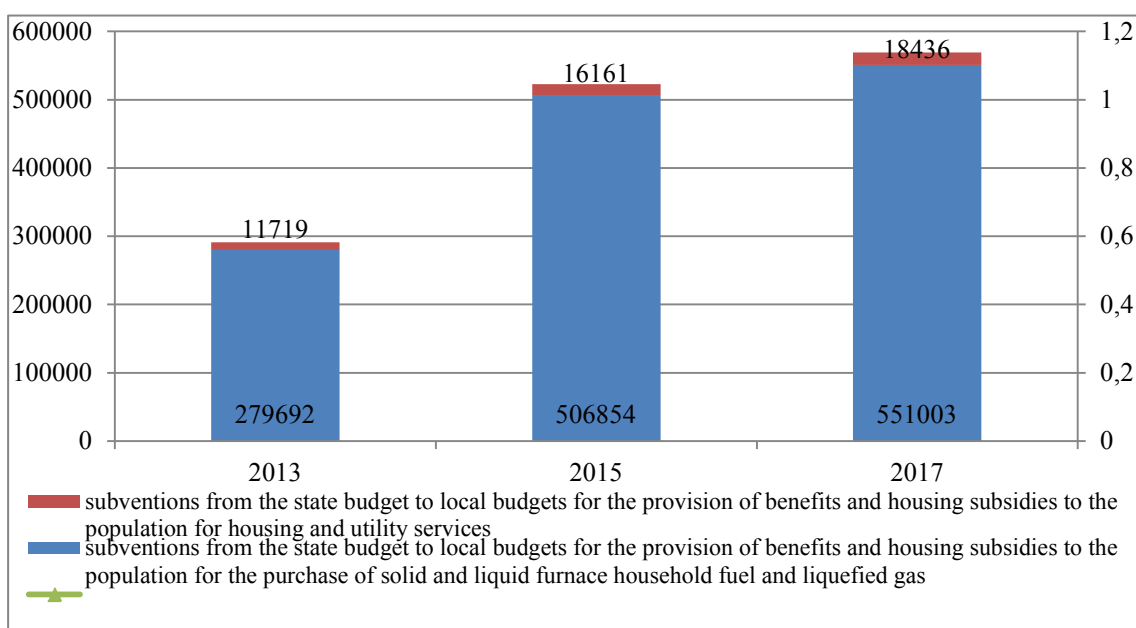
*Source: compiled by the authors*

The dynamics of the number of people who received benefits and housing subsidies to pay for housing and communal services in the Poltava region during 2013–2017, is presented in Fig. 5.

In 2017 compared to 2011 increased:

subventions from the state budget to local budgets for the payment of help to families with children, low-income families, people with disabilities from childhood, children with disabilities and temporary help to children – by 71.9%;

subventions from the state budget to local budgets for the payment of state social help for orphans and children deprived of parental care, monetary support to parents-educators and foster parents for the provision of social services in family-type orphanages and foster families according to the principle «money follows the child» – in 2.32 times.



**Fig. 5. Dynamics of the number of persons receiving benefits and housing subsidies for payment of housing and communal services in the Poltava region during 2013–2017**

*Source: compiled by the authors*

In recent years, the support of servicemen, their families, as well as temporarily displaced persons from the occupied territory of Ukraine has become important. So, in 2016 in the Poltava region, for 19 people subventions were provided from the state budget to local budgets for the construction (purchase) of housing for families of deceased servicemen and disabled people of group I-II from among servicemen who were directly involved in hostilities and needed better living conditions (12,956.6 thousand UAH).

### **Part 3. Financing social protection programs of the Poltava region at the expense of regional and local budgets**

The data on the financing of population social protection programs of the Poltava region at the expense of the regional and local budgets during 2011–2017 is presented in Table 3 and 4.

17 programs were financed at the expense of the regional budget of the Poltava region during 2011–2017, which funding in 2017 compared to 2011 increased by 136.23%.

During the study period, the city of Poltava funded three programs at the expense of the local budget, in 2017 for their implementation were allocated by 107.61% more funds than in 2011. But with an increase in funding for territorial social service centres in 2017 by 77.64% compared to 2011, the monetary compensation to individuals who provide social services to senior citizens, people with disabilities, children with disabilities, and people who are unable to self-care and need assistance increased by only 22.46%.

Traditionally, since 2001, in the city of Poltava, the Social Security and Social Protection Program «Care» (in accordance with the provisions of the Law) is being implemented for support of residents who need social protection, the introduction of additional guarantees of social protection of the city's residents, with the support of the deputies of the city council. Every year the funding of the program increases (Table 5 and Figure 6).

At the expense of the «Care» program in Poltava, material assistance is provided to disabled combatants and their families from among the participants of the ATO, to the participants in the Chernobyl accident disaster recovery, to patients with rare diseases (cystic fibrosis, phenylketonuria, cancer).

So, in Ukraine, numerous social programs are being developed, which are implemented at the regional level but the source of their funding is mainly state budget expenditures that come to the regions in the form of subsidies and subventions. The regional social programs, which are financed from the expenditures of the regional and local budgets, are much smaller both in quantity and in terms of financing.

### **Part 4. Empowering role of the region in providing social-economical security by its social component**

However, the role of the region in ensuring social and economic security in terms of its social component cannot be reduced solely to the implementation of various social programs and will be mainly due to subsidies and subventions from the state budget. Strengthening the role of the region is possible in other areas (Fig. 7):

- social dialogue;
- social partnership;
- social responsibility.



Table 3

**Financing of social protection programs at the expense of the regional budget during 2011–2017**

Program name	Financed, thousand UAH									
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2017/ 2016		
Residential care homes (boarding houses) for the elderly and disabled of social protection systems	65030,5	61038,8	65784,2	69524,2	80723	122178,2	131083,9	107,29		
Residential care homes for minors with disabilities	–	9884	11154,9	11275	13629	–	–	–		
Activities for the rehabilitation and recreation of children, except for activities for the rehabilitation of children that are carried out at the expense of funds for the rehabilitation of citizens affected by the Chernobyl disaster	–	76,1	148,5	148,5	162	–	–	–		
Capital investment	154,5	1324,9	375,2	747,3	1053,4	–	–	–		
Expenses for covering other debts that arose in previous years	–	168,9	201,6	353,5	465,5	–	–	–		
Expenses for the maintenance of the Payment Center	4373,8	4891,7	6031	6202,1	7610	8601,7	10380,5	120,68		
Other institutions	45,9	215,6	481,1	555,5	564,7	583,2	693,0	118,83		
Medical benefits for citizens affected by the Chernobyl disaster	1345,8	1413,2	1459,8	1477,9	1482,1	2132,0	–	–		
Other expenses on the population social protection	1793,1	2221,6	3741,5	8564,2	11166,8	9109,9	13397,3	147,06		
Funeral expenses for combatants and war invalids	992,1	888,5	1027,9	810,6	873,5	891,7	–	–		
Financial support of public organizations	409,9	466,9	537	527,1	570	765,1	678,4	88,67		
Compensation payments to people with disabilities for gasoline, repairs, maintenance of vehicles and transportation services	501	484,1	468,9	654,4	649,2	696,8	778,2	111,68		
Installation of phones for people with disabilities of I and II groups	11,6	10,5	7,3	4,6	4,2	1,1	–	–		
Help for the care for people with disabilities of group I or II due to mental disorder	142,7	9828,2	19596	21605,7	–	–	–	–		
Total	74800,9	92913	111014,9	122450,6	118953,4	145916,2	176701,4	121,10		

*Source: compiled by the authors*

Table 4

**Financing of social protection programs from the local budget during 2011–2017**

Financing of social protection programs from the local budget during 2011-2017	Financed, thousand UAH										2017/ 2016
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017				
Territorial social service centres (provision of social services)	98679,3	115683,5	129083,5	124343,3	137693,2	150929,0	175292,1			116,14	
Payment of cash compensation to individuals who provide social services to senior citizens, people with disabilities, children with disabilities, and people who are unable to self-care and need assistance	3571,5	4152,7	4552	4619,3	4635,6	5093,5	4373,5			85,86	
Centres for social rehabilitation of children with disabilities; centres for the professional rehabilitation of the disabled	2777,3	4744,6	4714,1	5628,6	7239,1	9369,2	9651,7			103,02	
Provision of benefits for payment of communication services and other benefits and compensations provided for by law for the privileged travel of certain categories of citizens	–	–	–	–	–	–	28736,7			100,00	
<b>Total</b>	<b>105028,1</b>	<b>124580,8</b>	<b>138349,6</b>	<b>134591,2</b>	<b>149567,9</b>	<b>165391,7</b>	<b>218054,0</b>			<b>131,84</b>	

*Source: compiled by the authors*

Table 5

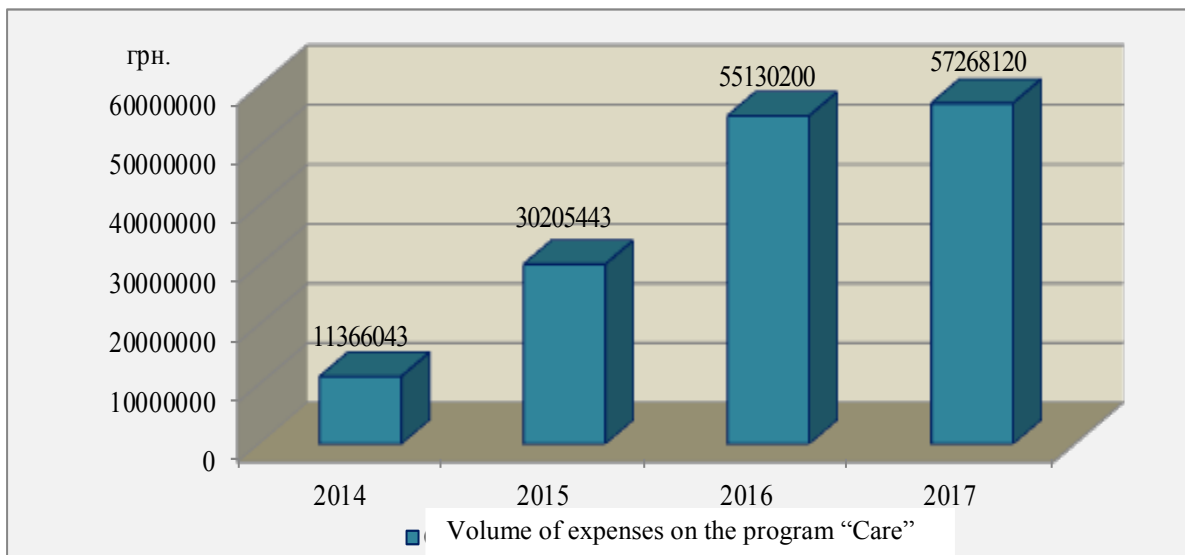
### Financing of the Poltava Social Protection Program «Care»

Payments types	Period			
	2014	2015	2016	2017
One-time financial help to the disabled combatants (soldiers-internationalists) to the Day of the commemoration of combatants on the territory of other states, UAH	51600 (per 240 UAH)	138237 (per 480 UAH)	126500 (per 500 UAH)	160000 (per 500 UAH)
One-time financial help to the families of the deceased combatants (soldiers-internationalists) for the Day of the commemoration of combatants on the territory of other states, UAH	7020 (per 180 UAH)		23500 (per 500 UAH)	34500 (per 500 UAH)
Quarterly financial help to the families of the deceased in Afghanistan soldiers-internationalists, UAH	43200 (per 1200 UAH)	68000 (per 2000 UAH)	64000 (per 2000 UAH)	64000 (per 2000 UAH)
Quarterly financial help to persons with phenylketonuria and parents (guardians) of children under 18 years old (inclusive), people with phenylketonuria, UAH	84000	128000	148500	474000
Quarterly payment to disabled children and orphans, whose disability and orphanhood are related to the Chernobyl accident, UAH	11200 (per 400 UAH)	5600 (per 400 UAH)	4800 (per 400 UAH)	5500 (per 500 UAH)
Financial help for the burial of combatants (soldiers-internationalists) and people with disabilities who have the status of participants in the liquidation of the consequences of the Chernobyl nuclear power plant accident, and participants in the anti-terrorist operation, UAH	24000 (per 1200 UAH)	20400 (per 1200 UAH)	30000 (per 1200 UAH)	100000 (per 2000 UAH)
Organization of free food for single low-income citizens (through territorial centres of social services (provision of social services)), UAH	217190	203815	388000	452040

Continuation of Table 5

Payments types	Period			
	2014	2015	2016	2017
Preferential transportation for citizens, UAH	1362593	2595578	3652700	3781110
Purchase of gifts for first-graders and pupils of privileged categories from primary classes, UAH	325000	559800	799900	900000
Financial support of public organizations of veterans, disabled people, Chernobyl victims, rehabilitated, other organizations and associations dealing with the problems of disabled people and contribute to solving socially important citywide problems and tasks	223500	659478	1601200	1927620
Financial assistance to the population of the city on professional holidays for persons working in institutions, public and other organizations of the branches of physical culture and sports, education and culture (360,00 UAH per person) (as suggested by the heads of institutions, organizations)	3325740	18804600	22541000	23500000
Organization of free food for students of grades 5-11 of the Poltava special secondary school № 39 and the Poltava special secondary school № 40 (from December 1, 2014, to December 26, 2014)	19100	141986	1609800	1200180
One-time financial assistance for the International Day of Disabled Persons to the following categories of the population: people with general diseases of group I, people with disabilities in vision of group I and II, people with disabilities from childhood, and children with disabilities under 18 (300,00 UAH per person), payment and delivery of cash assistance and delivery of informational printed materials	1802722	2779983	3348400	4019850
Other costs on program directions	3869178	4099966	20791900	20649320
Total	11366043	30205443	55130200	57268120

Source: compiled by the authors



**Fig. 6. Financing of the program of social security and social protection of the Poltava population «Care» during 2014–2017**

*Source: compiled by the authors*

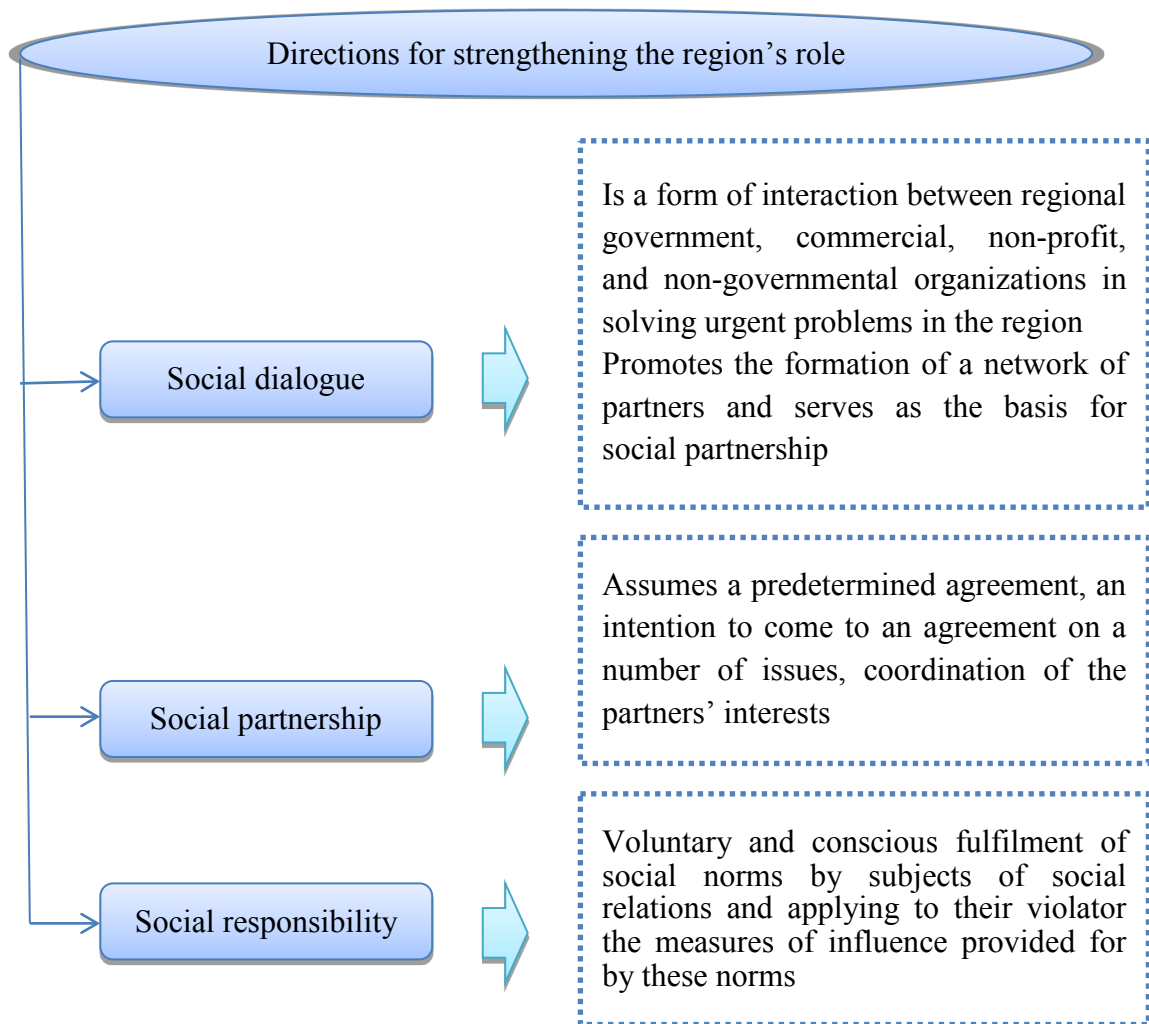
Social dialogue is a form of interaction between regional government, commercial, non-profit and community organizations in the region and is a process that results in the formation of a network of partners in the region that differ in status, role, and functions in the socio-economic development of the region and ensure its socio-economic security. The social dialogue is aimed at attracting all possible partners to the solution of regional development problems and strengthening the socio-economic security of the region, taking into account the various interests of the region and commercial, non-profit and non-governmental organizations operating in the region and, most importantly, the population of the region.

Social partnership is not introduced by law, and therefore, crucially depends on the quality of coordination of partners' actions and their voluntary consent to observe a number of principles, among which the balance of partners' interests, their voluntary participation, and secondary personal factors are considered.

Thanks to social partnership in the regions of Ukraine, civilized forms of relations between various social groups and institutions can arise and develop, which will help reduce social tensions, increase confidence in regional authorities and satisfaction with its activities. The communication of various social groups in the region makes it possible to identify threats to the regional socio-economic system even at the early stages of their inception. A side effect of a developed social partnership in the region is the creation of new jobs and an increase in the share of people working in the public sector [18, p. 32].

Social responsibility is considered as a voluntary and conscious execution, use and observance by the subjects of public relations of the regulations, social norms,

and in case of their violation – the application to the violator of the measures of influence provided by these norms [19, p. 15].



**Fig. 8. Directions for strengthening the role of the region in ensuring socio-economic security in its social component**

*Source: compiled by the authors*

Any business entity is an element of the regional socio-economic system, and therefore, the goals of its activities and functions should overlap with the needs of the region, actualizes the social responsibility of business in the region, which can affect the improvement of the region citizens' life quality through strengthening environmental safety, economical use of natural resources, promoting business and local partnerships.

The social work of the region's employers on the new value platform can be a driving force in strengthening the social component of the region socio-economic security, in particular, in raising the level of region citizens' social protection [20, p. 97].

In Ukraine, social responsibility of business exists only when businessmen can develop social programs, engage in charity, and have it is beneficial for them, if consumers pay more attention to the social component of the goods and services that they receive. Unfortunately, for Ukrainian enterprises social responsibility is only of a one-time nature, for example, it can be a market presentation, brand promotion. Despite the indisputable benefits that a business receives from fulfilling the principles of social responsibility (Table 6) [21], domestic enterprises should take into account that social responsibility limits the possibility of obtaining greater profits and thus to some extent violates the main principle of commercial activity – profit maximization.

The social measures implemented by the enterprise, on the one hand, provide the population with certain public goods that the state cannot provide; on the other hand, such steps are from an economic point of view the costs that need to be offset by the profit of the enterprise or, more likely, at the expense of the consumer by raising the price level for the manufactured products. Despite the generally positive foreign experience of developed countries, there is still no economic justification for the existence of a close relationship between the business carried out by social measures and the improvement of financial results in developing countries [22].

The institute of social responsibility in Ukraine is predominantly informal in nature because there is no full-fledged legislative base. The domestic system of regulation of this process does not correspond to international practice or the real demands of the regions socio-economic policy and the business sector [23].

Table 6

**Benefits that business and region receive from respecting the principles of social responsibility**

<b>Benefits for business</b>	<b>Benefits for region</b>
Ensuring the public reputation of the organization	Ability to establish partnerships between business, regional authorities, and the public
Growth of public confidence in the activities of the company, its products and services	Ability to provide targeted emergency assistance to citizens who need it
Improvement of professionalism and development of personnel potential at the enterprise ensuring staff loyalty	Strengthening the population social protection
Ability to create a secure environment for business and company development through its own corporate policy	Opportunity to attract investments in certain areas of the region
Compliance with norms and standards of the world economic community	Support for public initiatives, innovative projects, development of the social and creative activity of the population, preservation and use of intellectual resources for the region
Ability to form partnerships with authorities, the public and the media	needs

*Source: based on the results of the analysis [24]*

The low level of social responsibility is also associated with the nature of enterprise profits. Leading Ukrainian enterprises receive maximum profit due to the presence of economic power, administrative influence, access to budget funds, imperfect competition in the domestic market, artificially inflated prices for manufactured products, underestimation of wages, reduction of social expenditures. Such factors will mainly serve as the basis of competitive advantage in Ukraine. Greater social responsibility can be fostered by innovation activity, the use of new technologies, and the creation of new products, resulting in the company's profit being generated by reducing costs, increasing competitiveness, entering new markets for goods or services. This way of development is common in developed countries, where, as a result, a high level of social responsibility of business.

### **Conclusions**

The results of the analysis provided the basis for such conclusions.

Ensuring the socio-economic security of the region for its social component is the result of the predominantly social policy of the state, the implementation of its social function. The role of the regions should be recognized as rather limited, in its essence, it comes down to receiving relevant subventions and subsidies to the regional and local budgets, determining the circle of participants in a particular program and checking the validity of their participation.

Strengthening the role of the region in ensuring socio-economic security for its social component has its fiscal decentralization, which began in Ukraine in 2015 (from 01.01.2015, the BCU made changes that should serve as the basis for encouraging communities to unite and strengthen their financial capacity through the transition to direct intergovernmental fiscal relations with the state budget). But the real results of fiscal decentralization have not yet been seen in strengthening the role of the region, it may take some time for this.

The level of financing social programs is different, as well as their effectiveness, which is the result of the programs' number. After all, the number of social programs cannot be recognized as evidence of an increase in the social function of the state and ensuring the socio-economic security of the region behind its social component. Despite the annual increase in state social help in Ukraine, the number of low-income families in need of social support is also increasing annually. Therefore, the state social policy in Ukraine aimed at population social security should be accompanied by a policy of encouraging its labour activity, self-sufficiency of the working population. Income from work should be the main source of financial income of the population and a stimulus for the development of national and regional economies. But for the present, there is no clear policy for stimulating the labour activity of the population in Ukraine.

In modern conditions, the authorities, business, and the public in the regions should become components in ensuring regional socio-economic security. Therefore, by extending social dialogue, social partnership, and social responsibility in the economic space of Ukraine, one can count on strengthening



the social component of the socio-economic security of the region, which is essential for the harmonious development of the state as a whole.

### References:

1. Kozachenko G. V., Bukolova V. V. (2018). Sotsialno-ekonomichna bezpeka rehionu: zmist poniattia ta osoblyvosti doslidzhennia [Socio-economic security of the region: the content of the concept and features of the study]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo*; v 3-x t. T. 2 [Economic security: state, region, enterprise; vol. 2]. Poltava: PoltNTU, pp. 169–179.
2. Vydatky za funktsiiamy, elementamy, orhanamy vlady [Expenditures on functions, elements, authorities]. URL: <http://cost.ua/budget/expenditure/elements/> (accessed: May, 20, 2019).
3. Valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy [Gross domestic product of Ukraine]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp\\_ric/vvp\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/vvp/vvp_ric/vvp_u.htm) (accessed: May, 29, 2019).
4. Valovyi vnutrishnii produkt Ukrainy [Gross domestic product of Ukraine]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9\\_%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%96%D0%B9\\_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82\\_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9_%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%96%D0%B9_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%83%D0%BA%D1%82_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8) (accessed: May, 28, 2019).
5. Ofitsiynyi veb-sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://ukrstat.org/uk> (accessed: May, 28, 2019).
6. Ofitsiynyi sait Instytutu biudzhetu ta sotsialno-ekonomichnykh doslidzen [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ibser.org.ua/news/558/> (accessed: May, 27, 2019).
7. Onyshhenko V. O., Zavora T. M., Chepurnyj O. V. (2015). *Sotsialna bezpeka rehionu: teoretychni ta prykladni aspekty* [Social Security of the Region: Theoretical and Applied Aspects]. Poltava: PoltNTU. (in Ukrainian)
8. Zavora T. M. (2015). Teoretyko-metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia natsionalnoi bezpeky u sotsialnii sferi v umovakh systemnoi transformatsii i rozvytku [Theoretical approaches to assessment of the national security level in the social sphere under the systemic transformation conditions]. *Ekonomika i region*. no. 6(55). pp. 34–41.
9. Zakon Ukrainy «Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii» (u potochnij redakcii vid 10.06.2018) [Law of Ukraine «On State Social Standards and State Social Guarantees»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14> (accessed: May, 15, 2019).
10. Libanova E. M. (ed.) (2012). *Sotsialni rezultaty derzhavnykh prohram: teoretyko-metodolohichni ta prykladni aspekty otsiniuvannia* [Social results of state programs: theoretical-methodological and applied aspects of evaluation]. Uman: Sochinskyi. (in Ukrainian)
11. Analiz sotsialnykh prohram sotsialnoho zakhystu naseleattia [Analysis of social programs of social protection of the population]. URL: <http://ua-referat.com/> (accessed: April, 30, 2019).
12. Zakon Ukrainy «Pro sotsialni posluhy» 2671-VIII vid 17.01.2019 (uvodytsya v diyu z 01.01.2020). [Law of Ukraine «On Social Services»]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19> (accessed: May, 03, 2019).
13. Zavora T. M. (2018). Analiz prohram sotsialnoho zakhystu naseleattia ta obsiahiv yikh finansuvannia u konteksti zabezpechennia sotsialnoi bezpeky rehionu [Analysis of programs of social protection of the population and their financing in the context of providing social security of the region]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo*; v 3-x t. T. 2 [Economic security: state, region, enterprise; vol. 2]. Poltava: PoltNTU, pp. 180–205.
14. Biltsan A. O. Modeli sotsialnoho zakhystu naseleattia u sviti [Models of social protection of the population in the world]. URL: [http://bsfa.edu.ua/files/konf\\_november/biljzan.pdf](http://bsfa.edu.ua/files/konf_november/biljzan.pdf) (accessed: March, 14, 2019).

15. Kalachova G. (2018). Subsidiia za novymy taryfamy: chy vystachyt v biudzheti hroshei? [Subsidy for new tariffs: Is there enough money in the budget?] *Ekonomichna pravda*. 22.11. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2018/11/22/642592/> (accessed: March, 14, 2019).
16. Yakymecz V. N. (2004). *Mezhsektornoe sotsialnoe partnerstvo: osnovy, teoryya, pryncypy, mexanyzmy* [Cross-sectoral social partnership: foundations, theory, principles, mechanisms]. Moscow: Eudytoryal URSS. (in Russian)
17. Volynets U. A. (2014). Rozvytok sotsialnoho partnerstva v Ukraini [Development of social partnership in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, no. № 2(43), pp. 235–238.
18. Lazarchuk P. Ya. (2012). *Osnovy rozvytku hromady* [Fundamentals of community development]. Lviv: Chasopys. (in Ukrainian)
19. Kuzmin O. Ye., Pyroh O. V., Chernobai L. I., Romanyshyn S. B., Vatsyk N. O. (2016). *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. Lviv: Lvivska politehnika. (in Ukrainian)
20. Zavora T. M. (2016). Sotsialna vidpovidalnist yak osnova zabezpechennia sotsialnoi bezpeky rehionu. [Social responsibility as a basis for ensuring the social security of the region]. *Ekonomichna bezpeka: derzhava, rehion, pidpriemstvo; v 3-x t. T. 1* [Economic security: state, region, enterprise; vol. 1]. Poltava: PoltNTU, pp. 95–112.
21. Zavora T. M. (2016). Sotsialna vidpovidalnist yak chynnyk zabezpechennia sotsialnoi bezpeky derzhavy [Social responsibility as a factor in ensuring the social security of the state]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu*. no. 11, pp. 41–51.
22. Golovinov O. M. (2014). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: ukraïnski realii i problemy [Social responsibility of business: Ukrainian realities and problems]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 2(36), pp. 187–192.
23. Beliavska K. S. (2011). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: evoliutsiia pohliadiv na problemu [Social responsibility of business: the evolution of views on the problem]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. № 1, pp. 228–234.
24. Oxrimenko O. O., Ivanova T. V. *Sotsialna vidpovidalnist* [Social responsibility]. Kyiv: NTUU «KPI». (in Ukrainian)

**Prokudin G. S.**

*Doctor of Engineering Sciences,  
Professor at Department of  
International Transportation and Customs Control  
National Transport University*

**Chupaylenko O. A.**

*Candidate of Engineering Sciences,  
Senior Lecturer at Department of  
International Transportation and Customs Control  
National Transport University*

**Dudnik O. S.**

*Candidate of Engineering Sciences,  
Senior Lecturer at Department of  
International Transportation and Customs Control  
National Transport University*

## **DIRECTIONS FOR THE DEVELOPMENT OF LOGISTICS OF INTERNATIONAL COMBINED TRANSPORT**

### ***Summary***

*Today, the market share of Ukrainian freight forwarding services is decreasing. One of the reasons for the decline in the participation of Ukrainian road carriers in the international transport market is the limited amount of permits to enter a number of European countries. The solution could be the implementation of combined transport in Ukraine on mutually beneficial and attractive conditions for all participants in such transport. In Ukraine, unfortunately, this type of transportations is not fully used. The reasons are the imperfect legislative base and low level of the carriers' motivation. Though on the other hand, the use of combined transportation in international cargoes traffic exactly for Ukraine could solve a series of current problems, namely: congestion of motor roads; limited amount entry permissions for transportation, including transit permission; reduction of accident rate and violating the traffic rules on road. The development of logistics for combined international transport will be a solution to the problems of Ukraine's integration into the international transport system.*

### **Introduction**

In the history of mankind, there was no period of such rapid development as in the post-war period. Its important factor is the ability to carry out transportation mainly efficiently, quickly, and smoothly. It has received the name – logistics, the vocation of which in this narrower sense is the delivery of the necessary goods to the destination within the agreed time, in proper condition, and at an affordable price. Such a deceptively simple at first glance characteristic hides the complex

reality of modern integrated logistics management of material, informational, and financial flows.

In the 1990s, global logistics becomes the most important strategic tool in ensuring competitive advantages in the global market for product sales. Success is achieved primarily due to the rapid adaptation of commodity producers to the constantly changing conditions of the market environment and the demand for products. Wherein, the main requirement became the maximum reduction of all time stages of the life (logistics) product cycle, namely: the timing of research and development activities, time of the supply of raw materials and materials, the duration of the production cycle, order processing times, delivery and sales of products.

In the period of the formation of market relations in the 1990s, a new scientific and practical direction, logistics, appeared and began to actively develop. Interest in it is due to the needs of economic and business development. Initially, the efforts of firms were directed mainly to reducing the production cost of products. At the present time, when supply everywhere began to exceed demand, entrepreneurs began to acknowledge also the importance of sales assurance by reducing overall costs.

New principles of organization and management based on conceptual approaches and the method of thinking, merged by the general concept of «logistics», are to a large extent and successfully applied in practice by the most efficiently functioning enterprises, firms, and associations.

Logistics is a relatively new direction in the production and economic activity of society, therefore, its terminology, is in the stage of formation. The term «logistics» in Western Europe and the USA in the meaning of the theory of control of streaming processes, incl. material and financial, is using since the 70s of the last century [1; 14].

The term of a logistics system is one of the basic concepts of logistics. The most common definition states that a logistics system is an adaptive system with feedback that performs certain logistics operations and functions. It, as a rule, consists of several subsystems and has developed connections with the external environment.

The introduction of the concept of «logistics system» has a constructive meaning, as it allows you to implement logistics based on a systems approach and systems analysis. The system approach involves the consideration of all elements of the logistics system as interrelated and interacting to achieve a single management goal. A distinctive feature of the system approach is to optimize the functioning of not individual elements but the entire logistics system as a whole, resulting in the so-called synergistic effect. From the standpoint of a systematic approach to the organization of business, the following definition can be given.

The logistics system is a relatively stable set of structural (functional) divisions of the company, as well as suppliers, consumers, and logistics intermediaries interconnected by main and/or related flows and united by single management for the implementation of a strategic (tactical) logistics plan.

The logistic system has defining properties, characteristic of any system, but concretized in relation to the tasks of logistics:

1. Integrity and divisibility. The elements of the logistic system should work as a single whole in order to realize the potential ability to join and work together.

2. The interconnectedness of the elements. Between the elements of the logistics system, there are well-defined links as an organizational nature, and technological and production.

3. Organization of the complex elements. The potential capabilities of the elements of the logistics system to form relationships and unite into a single whole are embodied in a real system if certain organizing effects aimed at achieving integrity are applied to these elements.

4. Integrative qualities. This property lies in the fact that the logistics system as a whole manifests the qualities that the elements of material and information flows, united in a logistics system, do not individually possess. For this property, there is a capacious expression: «the effect of the sum exceeds the sum of the effects».

5. The complexity of the logistics system. It is characterized by such basic features as the presence of a large number of elements (links), the multifactorial nature of the interaction between the individual elements; the content of the functions performed by the system; structured management; the impact on the system of an unspecified number of stochastic environmental factors.

6. Hierarchy Subordination of lower-level elements to higher-level elements as regards linear or functional logistic management.

7. Emergence (integrity). The property of the system to perform a given objective function implemented only by the logistic system as a whole, and not by its individual links or subsystems.

8. Structured. It assumes the existence of a certain organization of the structure of the logistics system, consisting of interconnected objects and subjects of management and ensuring its decomposition.

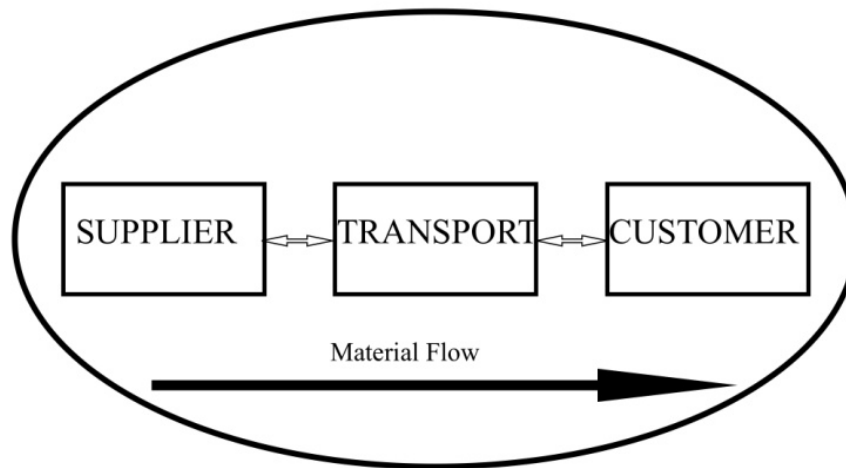
As a logistics system, one can consider an industrial enterprise, a territorial production complex, a trading enterprise, etc.

### **Part 1. Essence of transport-logistics system**

The purpose of the logistics system is to deliver goods and products to a given place, in the right quantity and assortment, as far as possible prepared for production or personal consumption at a given level of costs (realization of the logistic mix).

The boundaries of the logistics system are determined by the circulation cycle of the means of production. The first purchased the means of production. In the form of material flow, they enter the logistic system, are stored, processed, stored again, and then leave the logistic system for consumption in exchange for the financial resources received in the logistic system.

Logistic systems are divided into macrologistic (Fig. 1.1) and micrologistic (Fig. 1.2) [1].



**Fig. 1.1. Scheme of the macrologistic system**

The macrologistic system is a large material flow management system, covering industrial enterprises and organizations, intermediary, trade, and transport organizations of various departments located in different regions of the country or in different countries. A macrologistic system is a specific infrastructure of an economy in a region, a country or a group of countries.

Forming a macrologistic system covering different countries, it is necessary to overcome the difficulties associated with the legal and economic features of international economic relations, with different conditions for the supply of goods, differences in the transport legislation of countries, as well as a number of other barriers.

Functions of the macrologistic system:

- development of a general concept of distribution in the region, country, between countries;
- optimization of the ratio of forms of supply;
- rationalization of product distribution channels;
- creation of a network of transport and storage systems and other

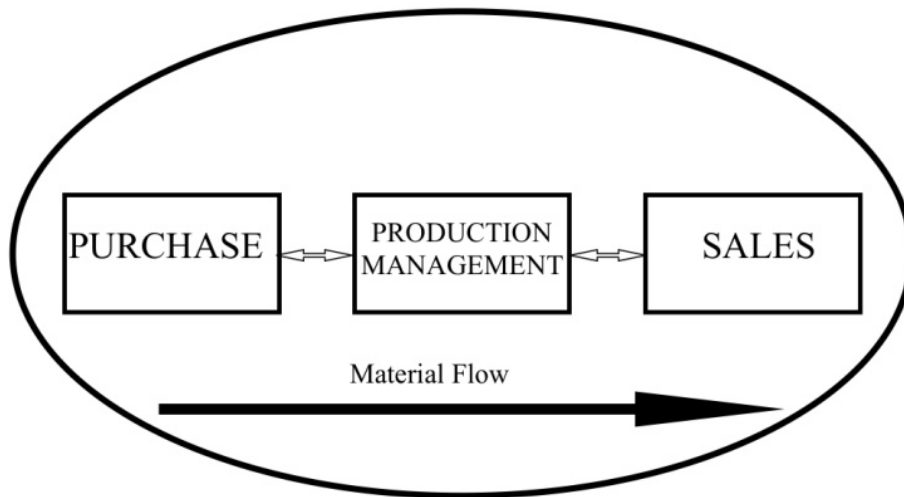
Micrologistic systems are subsystems, structural components of macrologistic systems. These include various industrial and commercial enterprises, territorial-industrial complexes.

Micrologistic systems are a class of internal logistics systems, which include technologically related production, united by a single infrastructure.

Functions of the micrologistic system:

- procurement and supply plan in accordance with the needs of production;
- implementation and control of the sales plan;
- impact on individual logistic processes in the external environment, etc.

In the framework of macrologistics, links between individual micrologistic systems are established on the basis of commodity-money relations. Within the micrologistic system, subsystems also function. However, the basis of their interaction is without products.



**Fig. 1.2. Scheme of the micrologistic system**

At the level of macrologistics, there are three types of logistic systems:

1. Logistic systems with direct links. In these logistic systems, the material flow passes directly from the manufacturer of the product to its consumer, bypassing intermediaries.

2. Echelon logistics systems. In such systems, there is at least one intermediary in the path of the material flow.

3. Flexible logistic systems. Here the movement of the material flow from the manufacturer of the product to its consumer can be carried out both directly and through intermediaries.

Transport logistics is a system for organizing delivery, namely, the movement of any material objects, substances, etc. from one point to another along the optimal route.

More detailed functions of this logistics are:

1) personnel who are engaged in the implementation of these tasks (loaders, drivers);

2) classification of vehicles (by volume  $m^3$ );

3) pricing policy (for labour, for fuels and lubricants, provision of transport services).

Under the transport and logistics system, we mean the totality of consumers and producers of services, as well as the management systems used to render them, vehicles, means of communication, facilities and other property. Another definition says that the transport-logistics system is a set of objects and subjects of the transport and logistics infrastructure along with material, financial, and information flows between them, performing the functions of transportation, storage, distribution of goods, as well as information and legal support of commodity flows. For the transport and logistics system to function clearly, appropriate infrastructure is required. The processes of movement of goods, warehousing and storage and the information flows accompanying them require certain technical means. These funds make up the logistics infrastructure, and their interrelations

create a logistic system. The infrastructure should provide a clear and uninterrupted performance of all logistic functions. The infrastructure of transport logistics includes:

- transport routes of all types of transport, including pipeline, as well as transport hubs, namely, sea, river and air ports, container terminals, railway transshipment and sorting stations, terminals of combined transport;
- buildings and structures that allow warehousing and storage, together with their technical equipment, allowing for handling cargo and implementing basic functions, such as kitting, unpacking and packaging, as well as floor covering, loading and unloading fronts, ramps;
- elements of logistics hub infrastructure, such as distribution centres, logistics service centres, transport and storage facilities;
- devices and means of processing and transmitting information together with the appropriate software [2].

Transportation is one of the key logistic functions associated with the movement of material resources of transportation tools for a certain technical supply chain, including shipping accumulation and/or processing of cargo call, packaging, transfer of ownership cargo, risk insurance, information. New support for the promotion of commodity flows, service freight businesses, and other procedures.

The main principle of transport logistics is optimized time, material and financial resources, which are achieved by rational the choice of routes, types of transport means, and scale of freight traffic [3].

A single, integrated TLS is defined as a multi-level and multifunctional system consisting of micro, meso, and macro levels, not only satisfying the needs for transport and logistics services but also increasing the competitiveness of the region.

The formation of a single integrated multi-level TLS consists of the following steps.

The first level is characterized by a low degree of interaction in the essence of disparate and disconnected transport and logistics infrastructures. At present, this level of development does not satisfy the needs of the economy.

At the second level, a TLC with clear rules and principles of work that are generally accepted for consumers should be created. At the same time, it is necessary to take into account the fact that each participant in the transport and logistics market has its tasks.

As a result, due to the effective management of general administrative and operational costs, preferences for land taxes received from local authorities, the competitiveness of the transport and logistics industry as a whole will increase. Currently, when creating a TLC, it is necessary to conduct their multi-level planning.

EU countries offer the following basic planning guidelines for LC:

- attention should be focused on the interaction of cargo traffic nodes for better planning and integration between existing transport nodes instead of developing new ones;



- planning at the national, regional, and local levels should be carried out jointly;

- management of logistics parks and their development should be carried out according to the models of public-private partnership.

For high-quality logistics service, international transit of the same high level is required.

Acceleration of cargo delivery can be provided only by coordinated interaction of all participants in the goods supply chain: transport hubs, stations, sea and river ports, the airport, railway, terminals and customs authorities.

Thus, by the efforts of all interested parties, it is possible to create an effective CLW, including multimodal and intermodal transportation; logistics terminals; logistics freight forwarding companies; development of standard transport routes, allowing the combined movement of goods.

The third level is the creation of a modern RTLS, integrated into the international transport and logistics supply chain, which is able to offer high-quality value-added services.

So, you can define the stages for the formation of an effective TLS:

- 1) Creating a modern transport infrastructure;
- 2) Formation of industrial and logistics zones, taking into account the development of modern transport infrastructure;
- 3) the construction of a distribution system, ensuring a reduction in logistics costs in the cost of production and the price of goods;
- 4) the provision of logistics services for maintenance. Freight traffic in the transport corridor and adjacent regions.

In TLS, it is conditionally possible to distinguish controlled and control subsystems. The managed subsystem includes organizations (functional entities, performers) that provide transport and logistics services. The main task of the control subsystem is the formation of intrasystem connections of individual control subjects with functional executors, connections between the subjects of the system and relations with the external environment (customers).

The delivery scheme for a particular cargo is built by selecting the optimal set of a sequence of modules for the required services. The consumer of transport and logistics services can apply to any of the modular set of TLC, which, while solving the multi-criteria task of synthesizing an integrated delivery system, selects suppliers from other modular sets by types of transport and logistics services.

The TLS model, reflecting the direction of its development, is presented as follows.

1. The subsystem of intermediary firms in transport and logistics activities, which includes regional, city, local, sectoral TLC, branded LC of transport enterprises, companies of physical distribution and companies with supporting functions, forwarding companies.

2. The transport subsystem, which includes carriers and transport infrastructure of all types of transport, previously represented by the transport complex.

3. Warehouse subsystem that unites all warehouse terminals and organizations located in the region.

4. The research subsystem can be represented by the regional research institute of transport logisticians and any other similar organizations and institutions.

5. The subsystem of information-documented software – a set of forms of documents in the system.

6. The subsystem of information and communication and computer and technical support, covering the enterprise of communication services and data transmission, equipment and communication channels, the technology of collecting, storing, processing information.

7. The subsystem of financial security – banking and investment infrastructure.

8. The subsystem of management of transport and logistics risks, containing subsystems of insurance and protection of material flows.

9. The subsystem of customs security.

10. The regulatory support subsystem along with law firms includes state and local governments.

The fourth level is the stage of formation of transport and logistics clusters.

TLK will allow concentrating in itself the industrial organizations working in the field of freight transportation, shippers, logistics, and transport and logistics companies, as well as organizations providing related services: maintenance and repair of vehicles, refuelling vehicles with fuel and lubricants, provision of food and personal services and so forth [4].

## **Part 2. Models of transport-logistics systems**

Transport and logistics systems (TLS) are characterized by structural and organizational complexity, ambiguity in practical solutions. In the conditions of a high degree of uncertainty of the environment, certain nuances on the formation of channels for the promotion of goods and services, the need to form and take into account the many interrelated and interdependent factors that determine the direction of the TLS operation, in my opinion, the best approach is system dynamics and simulation modelling.

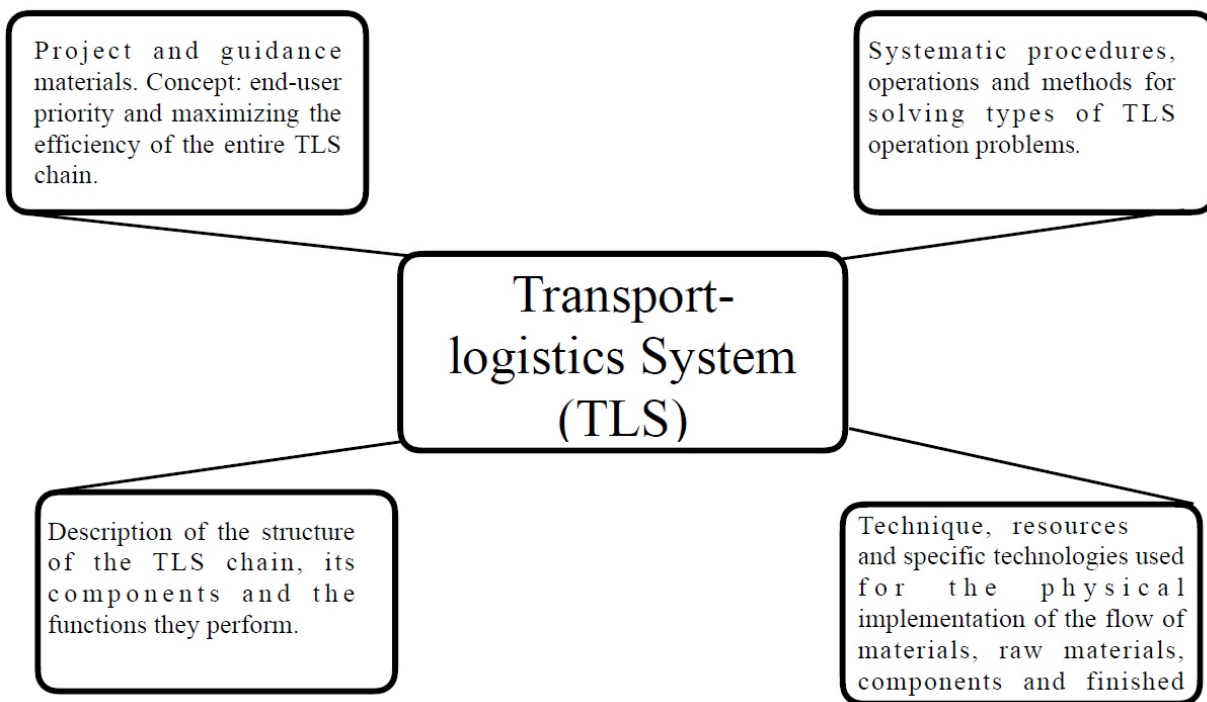
Simulation modelling is also called situational modelling. This is a method in which the system under study is replaced by a model, with sufficient accuracy describing the real system with which experiments are conducted in order to obtain information about this system. With the help of simulation modelling, it is possible to comprehend the essence without resorting to experiments on a real object.

Dynamic models simulate the behaviour of the system over time and allow you to investigate the operation of the system in a given time range or to predict its operation in the future. This type of modelling helps to understand the essence of the ongoing identification of cause-effect relationships between objects and phenomena.

In this case, the following scheme for the development of a simulation model is common [5]:

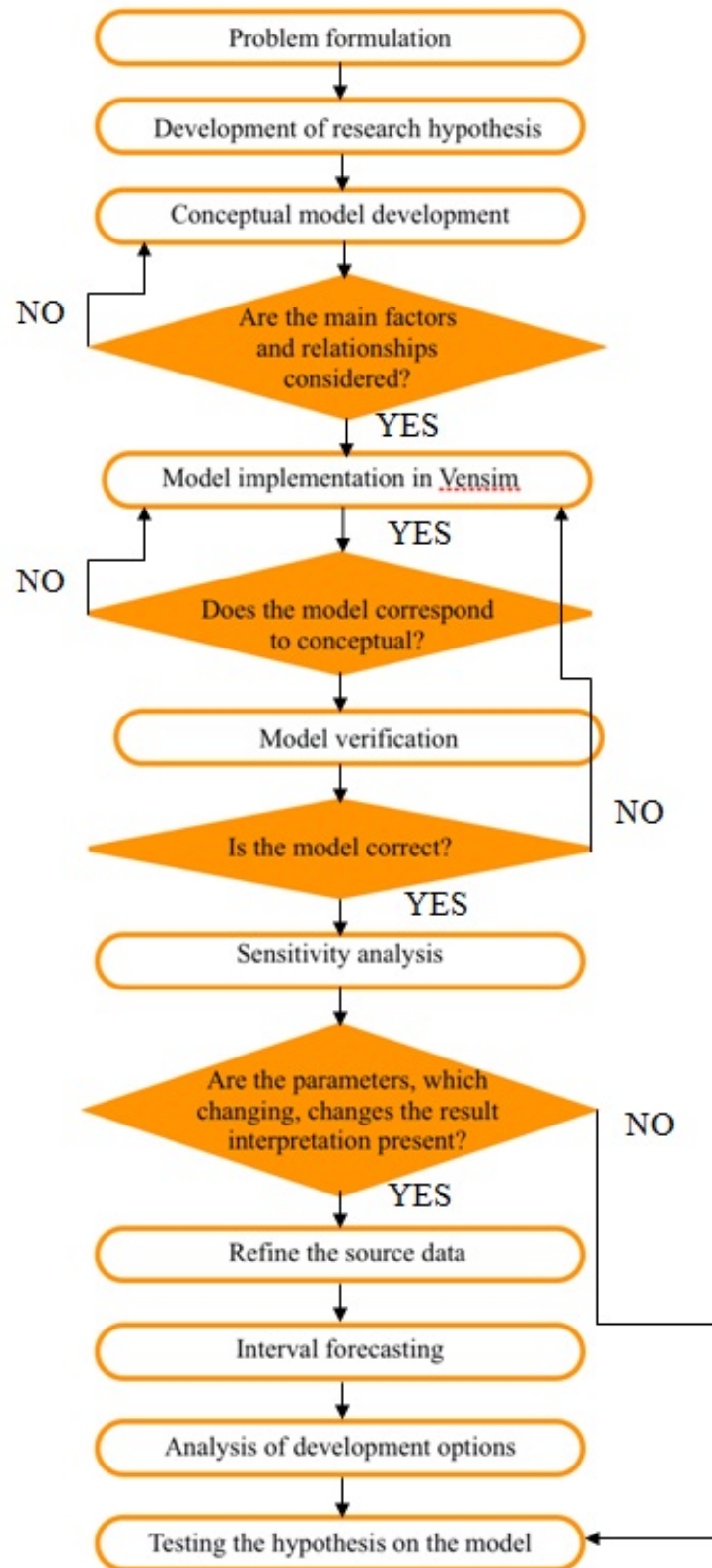
- The formulation of the problem, the choice of the objective function and limitations of the system;
- Formalization of the system description, determination of the characteristics of elements and interdependencies;
- Preparation of the initial data for the model, including a test case with known results for verification of the model operation;
- Development of the model and its implementation as a computer program – translation of the model;
- Planning of a machine experiment to determine the number of model runs;
- Carrying out modelling;
- Analysis of the results obtained, their interpretation, documentation, and implementation in the system under study.

In order to formulate the objectives of the TLS, select the objective function and describe the limitations of the system, it is necessary to systematize the many parameters of the environment. Fig. 1.3 shows a block diagram, with the help of which it is possible to systematize into several blocks.



**Fig. 1.3. Systematization of TLS factors**

Using the algorithm for constructing a simulation model (Fig. 1.4), there was build a conceptual model of TLS (Fig. 1.5).



**Fig. 1.4. Algorithm for constructing a simulation model prototype**

To build a model, we need to follow a specific algorithm. In Fig. 1.4, the algorithm for constructing a prototype of the TLS development model is depicted. To simplify the process of modelling and understanding the stages and components of the synthesis of TLS, the design should be carried out broken down into blocks, each of which corresponds to a key modelling area in TLS or reflects the most important indicators necessary for analysing the model.

Building a model of transport and logistics system is most effective in the context of the whole region. The main parameters of the transport and logistics system from the point of view of the region are: the state of development of transport, storage, road, customs, information, and financial infrastructures. The unevenness in the territorial distribution of transport networks and transport infrastructure facilities, the interdependence and interaction of individual types of transport, the congestion of major highways and urban agglomerations affects the economic development of the region as a whole.

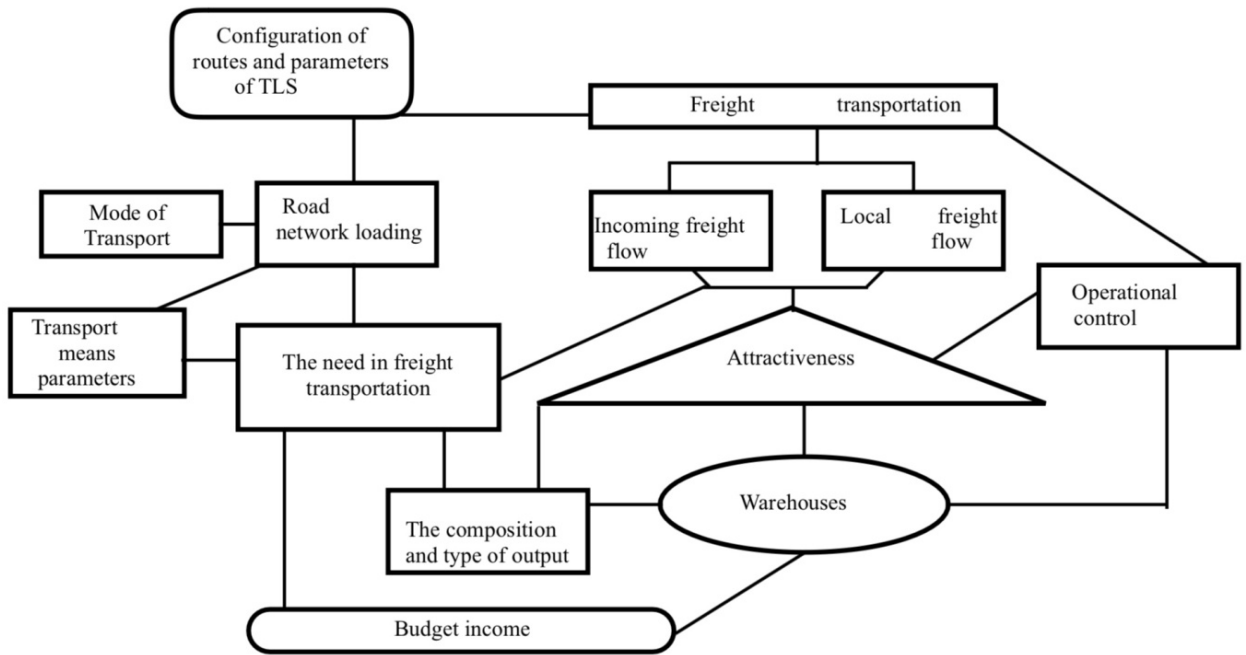
The transport infrastructure includes the capacities allowing carrying out transportation between objects of the region, allowing providing movement of material streams of the region. Warehouse infrastructure provides storage and transshipment of goods, provides for the redistribution of material flows between directions. Road infrastructure characterizes the capacity of the region in terms of road transport, as well as the maximum possible speed of movement of material flows within it. The customs infrastructure allows for the import and export of the relevant material flows of the region. The division according to the type of material flows, the reflection of material flows in monetary form, profits, losses, tax, and other deductions, understanding of all this is done by the financial infrastructure.

For the most effective functioning and competitive options for TLS infrastructure, it is necessary to develop methodology and organizational and methodological approaches. The conceptual model of the TLS (Fig. 1.5) is shown in general form. It is important to note that with a more extensive consideration of the model, it can be used on the example of the region's transport and logistics infrastructure.

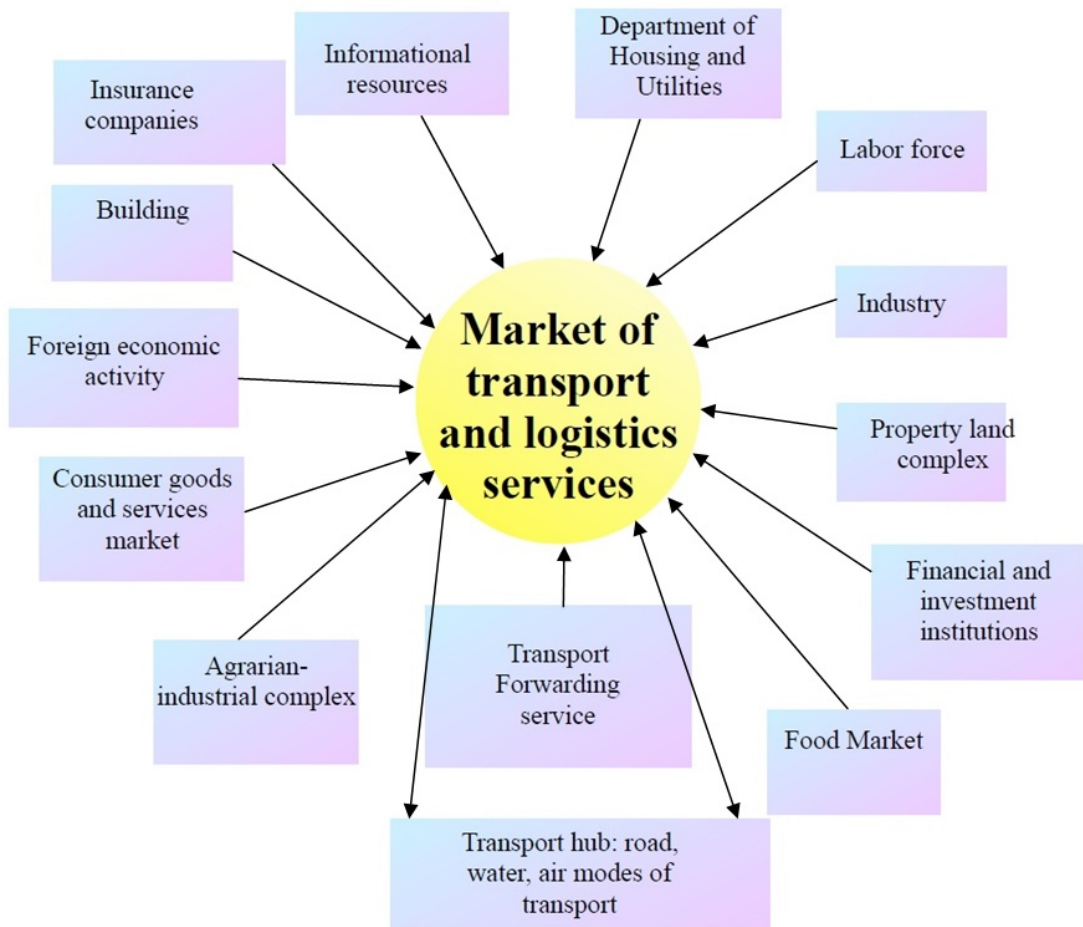
One of the important aspects of the transport and logistics infrastructure is the market of transport and logistics services. The market for transport and logistics services includes many aspects, such as: transportation; loading and unloading; warehouse operations; forwarding operations; customs brokerage services; integrated transportation and logistics services; service; car rental, leasing and much more. TLS reflects the relationship of many actors in the transport and logistics services market. A simulation model describing the rationale for the optimal number of locations and the design capacity of transport and logistics systems and terminal complexes is shown in Fig. 1.6.

The criterion parameter of the formulation and implementation of a set of tasks is the minimization of the total transportation and logistics costs:

- production of material and technical resources (components) – supply of transport business entities
- provision of integrated transport services in a unimodal (multimodal) version of the transport and logistics system
- sales of final products (goods).



**Fig. 1.5. Conceptual model of TLS**



**Fig. 1.6. A generalized model of the market for transport and logistics services**

The main parameters of the model are [6]:

- territorial characteristics of the demand for transport and logistics services;
- nomenclature of transport and logistics services;
- demand regularity (one-time or stable demand);
- the intensity of domestic and transit cargo flows;
- ownership form of the economic entity (customer);
- characteristics of cargo (rolling stock requirements);
- financial stability (solvency) of the customer, etc.

The formulated model allows working at options of investment program when creating a transport and logistics system (taking into account the limited land and investment resources). It is also very important that one of the main tasks of the modelled transport and logistics system is to ensure the development of economic relations.

Working with TLS, which includes a simulation software package usage, allows you to create and adjust data sets, reflecting the possible options for organizing routes of vehicles, to obtain information that is most appropriate to real-time conditions. The next stage in the transformation of such a model could be the transformation into a more specific system, the subject area of which would be focused on the development of the economy of a particular region.

### **Part 3. Directions for improvement of international combined cargo transportation**

Today, a market share of Ukrainian automobile carriers forwarding services decreases. One of the reasons for Ukrainian automobile carriers' participation reduction in the market for international transportations is the limited volume of entry permissions to a series of European countries. Implementation of combined transportation in Ukraine on mutually advantageous and attractive conditions for all participants of such transportations can become a decision. The next problem in cargoes transportation by Ukrainian mains automobiles roads is their significant exaggeration. Within recent years in countries of the Central and Eastern Europe, the volume of freight traffics carrying by combining of a few types of transport increased. This is due to the signing of international agreements, simplification of customs procedures for countries-participants, and the creation of the appropriate legislation to international combined transportations. In the countries of the European Union, a part of intermodal, namely automobile-railway transportations is 11-17% from common cargoes traffic volume [7]. One of the promising ways of escalating wide nomenclature cargoes traffic of Europe-Asia directions is the interoperable and intermodal technologies transportations organization. Ukraine can take advantage of the increasing demand for combined transportation in Europe. As the world experience shows, it will give a chance not only to unload road routes but also to reduce the emissions amount to the atmosphere.

The topic of the research is relevant because combined traffic has essential advantages above common automobile transportations. Such transportations provide: high speed and the warranty of delivery of cargoes according to train

schedule; significant time reduction of the passing of boundary and customs control; integrity of vehicle and economy of fuel; preservation of motor roads; protection of the environment; economy of fuel expenses. The research purpose is the information technologies integration to combined transportation international management system that will raise substantially competitiveness of Ukraine in international transportations.

In Ukraine, unfortunately, this type of transportations is not fully used. The reasons are the imperfect legislative base and low level of the carriers' motivation. Though on the other hand, the use of combined transportation in international cargoes traffic exactly for Ukraine could solve a series of current problems, namely: congestion of motor roads; limited amount entry permissions for transportation, including transit permission; reduction of accident rate and violating the traffic rules on road.

For defining the indicators of effective use of combined transportation, it is necessary to define factors, which automobile carriers are guided. Primarily, it is delivery time – if schedule to the train does not meet requirements of the carrier, then cost indicators do not interest him especially. Transportation cost is one of the factors that allow defining advantages of kind of transportation. However, the geographical location of the consignor and the consignee in relation to the transport communications between them play an important role [8]. Therefore, to achieve the purpose of the research, the following tasks were set:

- development of theoretical bases, models, and management methods of transport supplying of freight traffics projects by the network of international transport, corridors;
- development of definition model for combined transportation expediency using by cost criterion, when placement of the consignor coincides with the terminal of combined transportation terminal;
- development of definition model for combined transportation expediency using by cost criterion, when placement of the consignor is distant from the terminal of combined transportation terminal.

As a scientific hypothesis, it is offered the following – the geographic position of the consignor and consignee, railroad rate, and the cost of automobile cargoes transportation influence the efficiency of performing combined transportation in international traffic.

Methods of scientific researches that will be used: imitation simulation will be applied for constructing the area of expedient use of combined transportation at international cargoes traffic; methods of factorial analysis will be used for research of influence of parameters to equivalent distance; the elements of empirical analysis such as comparison and measurement, from methods of theoretical research, will be used for idealization and formalization. The theory of transport processes and systems for the calculation of the cost of cargoes transportation in international traffic will be used as the basis of researches [8].

The practical value of work consists of:

- refinement of the area of effective use of combined transportation;



- development of the type of transportation choosing method and the appropriate software that can be used as the element in the system of decision-making in the international traffic implementation;
- integration of information technologies in the efficient management system of international combined transportation.

The previous calculations show that the implementation of developed methods, models, and software will provide such results:

- definition of the effective area using combined transportation at international cargoes traffic and chosen optimal types of transportation will lower delivery cost up to 15%;
- conducting preliminary calculations on the model of the choice of a cargo unit for interconnection will allow reducing transportation costs up to 10%;
- conducting preliminary calculations on the criterion of cost for international cargo transportation will reduce costs up to 20%;
- using software for selecting the optimum type of transportation will result in a decrease in travel costs up to 15%.

The obtained scientific results of the study will increase the efficiency of cooperation of countries in the field of international transport, as well as lead to further research on the development of new approaches in the development of international combined transportations.

### **Conclusions**

Logistics of combined international transport has significant advantages over conventional road transport. Such transportations provide: high speed and a guarantee of cargo delivery in accordance with the train schedule; a significant reduction in the time of border crossing and customs control; vehicle integrity and fuel economy; road maintenance; environmental protection; saving on fuel costs. The integration of modern logistics technologies into the international system of combined transport management will significantly increase the competitiveness of Ukraine in international transport.

In Ukraine, unfortunately, this type of transportations is not fully used. The reasons are the imperfect legislative base and low level of the carriers' motivation. Though on the other hand, the use of combined transportation in international cargoes traffic exactly for Ukraine could solve a series of current problems, namely: congestion of motor roads; limited amount entry permissions for transportation, including transit permission; reduction of accident rate and violating the traffic rules on road.

### **References:**

1. Pylypenko, Y., Prokudin, G., Chupaylenko, O., Dudnik, O., Prokudin, O. (2018). *Optymizatsia transportnykh protsesiv za dopomogoiu informatsiinykh tekhnologii* [Optimization of Transport Processes with the Use of Information Technologies]. Warsaw: Publisher RS Global Sp. z O.O. (in English)

2. Prokudin, G. (2006). Modeli i metody optimizatsii perevezen u transportnykh systemakh [Models and methods of optimization of transportation in transport systems]. Kyiv: NTU Publ. (in Ukrainian)
3. Lashenykh, O.A., Kuzkin, O.F. (2006). Metody i modeli optymizatsii transportnykh protsesiv s system [Methods and models of optimization of transport processes and systems]. Zaporozhye: ZNTU. (in Ukrainian)
4. Teodorovic, D., Janic, M. (2016). Transportni systemy [Transportation Systems]. New York: Transportation Engineering. (in English)
5. Pu, C., Li, S., Jian Yang, X., Wang, K. (2016). Informatsiinyi transport v multypleksnykh merezhakh [Information transport in multiplex networks]. Hanoi: Statistical Mechanics and its Applications. (in English)
6. Prokudin, G.S., Maidanyk, K.O., Remekh, I.O., Pylypenko, Y.V., Chupailenko, O.A. (2016). Osoblyvosti modeliuvannia vantazhnykh perevezen na transportnii merezhi [Features of modeling of freight transport on the transport network]. Kyiv: NTU Publ. (in Ukrainian)
7. Prokudin, G., Chupailenko, O., Dudnik, O., Dudnik, A., Svatko, V. (2018). Zastosuvannia informatsiinykh tekhnologii dlia optymizatsii marshrutu pry dostavtsi vantazhiv avtomobilnym transportom [Application of Information Technologies for the Optimization of Itinerary when Delivering Cargo by Automobile Transport] Dubai: Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. (in English)
8. Prokudin, G., Chupailenko, O., Dudnik, O., Dudnik, A., Omarov, D. (2016). Udoskonalennia metodiv vyznachennia optymalnykh kharakterystyk transportnoi merezhi [Improvement of the Methods for Determining Optimal Characteristics of Transportation Networks] Dubai: Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. (in English)

**Tkach O. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Full Professor,  
Head of Department of Marketing and Management  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

**Masliak T. R.**

*Postgraduate Student at Department of Management  
and Business Administration  
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

## **THE THEORETIC-METHODOLOGICAL BASES OF THE DEVELOPMENT OF REGIONS WITHIN THE GLOBAL ECONOMIC SYSTEM**

### ***Summary***

*Regional economic space has been investigated with considering an economical process forming and organization by the modern period. The role of leading link in this process is played by reproductive structures – regions – but not by industrial ones – enterprises. The very non-commercial structures are leading link in economic sustainable development. The regional spatial economic system is an element of the state, macroregional, and global economic spaces that has distinctly*

*expressed hierarchical structure. The development of regional spatial economic system corresponds to cyclic law and undergoes various influences. The supply of competitiveness of regions influenced by global tendencies supplying spatial unity, sustainability and management is the main challenge in spatial regional development.*

### **Introduction**

The development of the modern global processes was reflected in the increase of the scales and dynamics of the international movement of capitals, goods and services, production factors, information and technology.

On the one hand, it calls forth the maximum of the national economies' convergence, their interlacement, the intergrowth and interdependency upon the regional, macroregional, and global levels, and on the other hand, it calls forth the reinforcement of the competitive struggle between the subjects of the international economic relations, among which the modern region takes the rightful position.

The stipulation of the abovementioned processes not so much concerns the peculiarity of the part of the regional foundations within the development of the global economic system, as the features of the application of principles of the spatial organization of the regional economy.

The spatial organization of the economy of the region covers all the questions concerning the territorial division of labour, the arrangement of productive powers, the place of the region in the national and international division of labour, the regional divergences in economic relations, the regional social-economic policy, the settling of people, the mutual relations of the society and surrounding.

For the solution of questions concerning the economic, ecological, and social development of the territory, the modern region has the opportunity, except the use of inner regional resources, potentials of the regional economic entities and institutions, to mobilize the resources of the economic increase that are behind the 'limits' of the region in the scales of the interregional, international, macroregional, and global ranges.

### **Part 1. Place and role of the modern region in the global economic system**

The matter of the notion 'spatial development' and 'spatial system' became approved in the west economic science at the beginning of the 70s of the XX century and since then it got a sufficiently broad range of notions. Modern scientists distinguish the notions of 'system', 'interplay', 'space' between their following identification and development. Within the context of this research, the content of the spatial order is interesting, as well as its systematical features and the hierarchy of formation.

The notion 'space' has different interpretation according to the sphere of the scientific application. The 'economic space' means the complex of labour, financial, industrial, and other economic institutions and relations between them that function and implement on certain conventional territory within the scales of the interregional, national, macroregional, and global levels. Nowadays the main

approaches to the study and analysis of the economic space are the territorial, resource, and information approaches.

Though at the modern stage of the global processes' development and the settling of the post-industrial society during the observation of the economic space, the factor of 'time' is getting the most importance that changed considerably the interpretation of 'competitiveness', particularly for the region.

Now the main approaches to studying the analysis of the economic space are [36]:

1. The territorial approach interprets the economic space as the informative territory that includes a lot of objects and connections between them: settlements, industrial enterprises, settled economic and recreational areas, transport and engineering networks [1, p. 78-80]. A territorial approach to the economic space is the topical one in the pre-industrial and industrial eras of development, so long as the evolutionary development of society determined the independency of the established connections that form the economic space in certain territorial limits from the factor of economic entities' territorial arrangement.

2. The resource approach determines the content and character of the redistribution of resources that are accessible for economic entities. The change of the paradigm of the development from the effective means of the accessible resources' conversion to the condition of the effective use of human capital, the accumulation of knowledge changed the attitude to resources as to the immediate and necessary one.

3. The information approach regards the economic space through the information component of the economic process as the form of the exchange within the interplay of the economic entity with the economic space. This approach to the determination of the economic space is characterized by the absence of clear enough alternative positions in the surrounding of this direction since its appearance is typical in the last decades.

Upon the modern step of the development of global processes and settling of the post-industrial society by observing the economic space, the factor of 'time' becomes the most significant one that changed substantially the interpretation of 'competitiveness', including for the region.

The concentration of the economic space is one of its characteristics, which is defined by the correlation of the quantity of separate economic processes that form the all-embracing process to the general quantity of separate processes that are realized by the economic entities. From the standpoint of the inner characteristics with the increase of the concentration of the economic space, the time needed for ending the transaction is decreasing. The level of the concentration of the economic space influences the competitiveness of the economic entity: the last one is increasing as to the similar subject that is not the component of the given space – from the point of view of the inner characteristics, with the increase of the concentration of the economic space, the time required for the transaction is decreasing.

E. B. Alaev [2, p. 50] emphasizes first of all the notion of the territory that is the bearer of production factors and different production resources. Such a territory

forms the spatial base of the social activity, space where processes of the reproduction take place and the economic, social, and other functions are introduced.

The spatial system, as the category, is the notion that in own content is much broader than the notion 'territorial system'. N. V. Pavlikha [7, p. 21] gives the definition of the spatial system in the context of the spatial interplay and the spatial connection of the different character of elements that function purposefully in the real space. She gives to the spatial system the character of integrity and interplay. Especially interesting is her emphasis upon the character of the integrity of the spatial system that in the author's opinion is synthetic and organic.

V. A. Popovkin [8, p. 19] presents the spatial system as 'the functional-complex, structural-branch integrity that foresees a certain arrangement of components of the natural, social, and economic surrounding in the space, its spatial unity.'

A. Ph. Melnyk [9] regards the spatial system in the aspect of globalization as the spatial-functional unity that is guided and organized. From the perspective of the development of such state of spatial systems, V. I. Chuzhykov [5, p. 64] emphasizes the acquisition of the special integral paradigm of the regional development, in the base of which lie the complicated united complexes of the different taxonomic level.

O. A. Biiakov states the distinct character of the institution of spatial-economic systems. To the elements that form the economic space he attributes: combined economic process, economic time, economic competitiveness [6, p. 33-35].

Dwelling upon the definition of the separate characteristics of the regional spatial-economic system: 'synthetic characteristic', 'integrity', we can affirm that they concern the content of the artificial supply or the creation of the necessary (exogenous and endogenous) conditions that would guarantee the integral character of the spatial system.

The very notion 'integrity' concerning the regional spatial-economic system applies as not to the object but to the process that takes place inside the region.

The application of the content of the integrity emphasizes the fact of the sufficient complexity of the subject under study, in our case – the regional spatial-economic system. It indicates the necessity of the detection of the inner determination of characteristics of spatial system institutions and the inadequacy of the explanation of the peculiarity of spatial systems from the viewpoint of similar systems' influence that surround them on the outside or the processes that take place in the course of any connections of the system under investigation as the component of the other, more complicated spatial system.

Previously mentioned connections and influences can bear vertical, horizontal, functional or time character and their system-forming character form the regional space. In our opinion, such connection and influence carry the mutual content. It is characterized by the process of mutual influence of spatial-economic systems that stipulates for the universal form of dynamic development. Such interaction determines the existence and structural organization of the regional spatial-economic system, its integration, equally with the other systems, into spatial

systems of the higher level and the acquisition of the characteristics of other spatial-economic systems and phenomena.

The character of the interaction of regional spatial-economic systems is such a correlation, in the course of which the cause and consequences of economic processes are in the constant dynamic mutual change. This causal connection determines such an important feature as the cyclicity of their development, and the period of fluctuation has a proportional dependence on the scales of spatial institutions.

The cyclicity of the development stipulates for such important gradual inherent feature of spatial-economic systems as the dynamism that is the constant development and transformation. As we see, the dynamism and transformation of regional spatial-economic systems can take place only within the limits of the steady development, the supply of the needed economic, social, and other standards for the separately distinguished spatial system.

The dynamism of regional spatial-economic systems' development takes place under the conditions of its relative invariability, the conservation of the proper structure, the steady functioning within the limits of the certain time period, and the ability to remain invariable, stable concerning the outer pressure without the need to transform into other new static condition. That is, in our opinion, the endurance of spatial-economic systems is the necessity and possibility of preserving the static condition of the development within the limits of certain time interval under the conditions of the direct exogenous influence.

The clear mechanism of regional spatial-economic system elements' interplay determines the steady character of the inner surrounding of the system. This feature of the spatial system is distinguished as the emergence [7, p. 38]. The emergence of any unregulated connections inside of the spatial-economic system or their chaotic accumulation or disappearance forms the appearance of endogenous inner factors that lead to the destabilization of the inner situation in the system.

V. N. Sadovskiy [8, p. 44-46] is prone to affirm about the opportunity of the manageability of any system institution, including the spatial system. That is, the processes of spatial systems' development can be planned and stipulated.

Summing up the afore-cited, we can assert that any spatial-economic system is characterized by the following features: cyclicity, cyclic dynamic development under the condition of the steadiness concerning the exogenous and endogenous influences, complicated character of outer the inner connections, their constant character, and clear mechanism of the interplay, the ability to be manageable and planned.

The cited features are interrelated and mutually dependent. Really, the dynamism, peculiar to the spatial system, by M. M. Gabrel's definition [9], characterizes the changes of the states of connections' elements and the relations in time and is connected with the opportunities existing in the spatial system concerning the changes of parameters and the state in the certain time interval with the purpose of passing the development stages: origin, formation, development, transformations, decline, and so on. Thus, the dynamism of the spatial-economic

system lies in the space of its constant improvement and takes place under the conditions of its relative invariability, the preservation of the proper structure, the steady functioning within the limits of the certain time period, and the ability to stay invariable and stable concerning the inner pressure without the necessity of passing into the new static condition. Ipso facto, the endurance of the regional spatial-economic system is the necessity and the possibility of the preservation of the static condition of the development in the limits of the certain time interval under the conditions of the direct exogenous influence.

## **Part 2. The endogenous and exogenous character of the spatial interplay of regions as a leading link in economic sustainable development**

The development of the regional spatial-economic system takes place according to the conception of the economic cycles' theory and is the process of the interplay and the spatial connection of the production elements, financial and economic, infrastructural, institutional, and social characters that have the complex endogenous character, function purposefully in the real space in the sizes, proportions, scales with the purpose of the supply of the constant advancing development of both the separate key elements and in general – the spatial system.

Dwelling upon the determination of the space as the interplay between the objects and phenomena of the spatial-economic system, it is necessary to notice that this space doesn't limit only the geographical space. It can be explained, in our opinion, by the fast development of spatial connections that nowadays acquire different shapes and content. Until quite recently, it was asserted that spatial connections have the look of the complex of interrelated objects, for which the spatial characteristics have the decisive significance.

Taking into account the fast development of the information technologies and the influence of global processes, the spatial connections acquire the shape of interrelated objects of the exchange of products, energy, information, assets and passives that have the purpose of the supply of the vitality and the functioning of the spatial system. Thus, the spatial interplay acquires the endogenous and exogenous character.

The process of the interplay and spatial connection of elements of the spatial system has not only the endogenous and exogenous character as it was approved earlier but also the direct and reverse character.

The direct vector of such interplay bears the positive character as creates behind the limits of the spatial system the outer competitive surrounding for the activity of the very system.

The forms of such institution behind the limits of the spatial system can be any political, financial and economic, institutional and social institutions.

The reverse vector of the interplay, in our opinion, bears both positive and negative character. In the positive aspect, it can further the filling of the additional characteristics of the content of elements of the spatial-economic system. On the other hand, the negative character of the reverse vector of the interplay can cause

changes in its certain part and this surely breaks the general order of elements of the spatial system and directly influences the cyclicity.

The violation of the integrity of the spatial system can change the structure and functional peculiarities; within a certain time interval, it will negatively influence the endurance of the spatial-economic system and its emergence.

The analysed characteristics of the spatial-economic system elements indicate their close direct and reverse interrelation and their complex character. The complex character of the interplay of elements of the spatial-economic system provides the advancing development of the spatial-economic system.

In our opinion, the diverse character of the complexity causes the formation and functioning of spatial-economic systems of the different aspect and the hierarchy. It means, the regional oriental-economical system can be not only regional but also interregional, transboundary, macroregional institution.

Dwelling upon the highest section of the spatial-system institution, we can emphasize its supranational character that acquired the features of the global scale. Yu. N. Gladkiy [10, p. 129] based on the definition that was put into circulation by C. Schmitt in the work 'The Space and Großraum in the Law of Nations' gives the following definition for 'Großraum' (literary – 'greater space') – not only for the economic potential but also the complex of the similarity of the state ideologies, the common conception about the way of life, the correlation of its material and spiritual values. The integration of separate countries occurs not so much on the basis of the natural-geographic unity of the place of location and development, the unity of cultural, ethnic, and religious principles, as on the basis of the economic component. This fact stipulated for the appearance of the definition 'Großraum economy'.

The conception of 'Großraum economy' lies in the development of states as their aspirations for the attainment of the greatest oriental possibilities that spread on the whole complex of the spheres of human life. The present time demands the other interpretation of the content of 'Großraum economy'. In our opinion, 'the Great Economic Space' is the result of the economic integration of spatial systems of the macro level with the purpose of the dominance within the limits of the system of international economics. Such a form of the supranational association set the purpose of the supply of the constant dynamic development for the participants that form such a spatial institution.

'Greater Europe' [11], the USA, and Japan are members of the defined great economic space. Though the formation of United Europe from 15 to 27 countries is a positive fact, in the author's opinion EU only acquires features of the element of the great economic space and is not the quite formed centre of this spatial-economic system. That's why in the given investigation, we consider the EU as the element of the great economic space that hypothetically is forming and doesn't take up all qualities and the peculiarities till the end. At the same time, the development of regional spatial-economic systems as the elements of the great economic space depends on the influences of macrosystems, both positive and negative ones, and under the conditions of the direct influence of administrative



levers (macroregional, international, and regional levels) has the capacity to reach the stable dynamic development.

V. Semenov-Tian-Shanskiy [12] in 1929 promulgated the own conception of 'anthropography' where he put the basic directions of the formation of the theory of the spatial way. In particular, he proposed the economic-geographic zoning on the basis of the selection of integral locations in the economic-geographic relation of locations: the examination of administrative-economic territorial systems as the combined result of the action of natural, historic, economic, and cultural factors of the development of territories; the examination of the human economic activity as the important chain in the formation of territorial systems on the basis of geographic factors. The peculiarity of the approach of Semenov-Tian-Shanski to the spatial system way was that it was based on the combination of natural-geographic, biological, historical, racial, ethnic, and other factors as the basic causes of the development of territorial systems.

S. P. Sanko, V. V. Kulishov, V. I. Mustafin put into the content of the spatial organization the conception of territorial-industrial complexes on the basis of the theory of the economic zoning with the strict regulation of economics [13, p. 9].

Supporters of the theory of the economic zoning were examining the selection of ways of the best usage of regional possibilities, the detection of the development priorities, aims and tasks of the regional policy ingenuously in view of the processes of the zoning of the country's territory [14; 15; 16]. In the basis of the theory of the economic zoning, the conception of territorial-industrial complexes was put that was developed on the basis of geo-economics problems of the regions' development [17]. The development of the economic zoning theory caused the appearance of the new scheme of the social-economic zoning of Ukraine [18].

The new approach to the spatial system was provoked by sharpening the structural and financial-sectoral problems in the infrastructure and was demanding the clear prompt response from the state administration. Really, D. M. Dolishij's approach to the direct connection of the spatial system with the character of the state administration indicates the manageability of the spatial-economic system, its ability to reach the stable dynamic development under the conditions of the direct influence of administrative levers.

In the author's opinion, such administrative influence can be examined as the supply of the stable development of spatial-economic systems. Actually, that's why F. Ratzel [19] calls the space as 'the important component of the statehood' and in the base of such interpretation, he puts 'the spatial conception' where 'each community' possesses own idea about the boundaries and possibilities of their economic and political usage. But Ratzel doesn't stop only on the connection of the spatial-economic system and the statehood, though he offers to examine a state as the biological organism with the cycle character of development, on the basis of this fact, he grounds the necessity of the expansion of the living space of economic systems.

In our opinion, such expansion of the living space is not connected with the content of the expansion of the economic system geographically. In the spatial aspect, it acquires the shape of exogenous influences, due to which the creation of the necessary conditions for the expansion of the space takes place but in the limits of another spatial-economic system that responds to such exogenous influence.

N. V. Pavlikha [20, p. 28] examines the expansion of the living space of spatial-economic systems as the basis of the formation of the theory of stable spatial development. The geopolitics is examined by one of such directions concerning the dynamism of the organization of the spatial system. Though space is examined as the dominant element in the geopolitics, it is not examined as the result formed due to the interplay of the system of neopolitical factors with the regularities of the political and socio-economic development of the regions.

It is necessary to dwell upon the fact that to the factors of economic and social development of regions as spatial-economic systems and the more enlarged systems are attributed: economic and technical development, financial system, social integration level, political stability [21]. But the abovementioned factors of the socio-economic development of regional spatial-economic systems that are proposed by the American economist and scientist N. Spykman are not quite urgent today.

Since, in our opinion, the character of the use of the content of the notion 'geopolitics' as 'geographical mind' of the state [22, p. 13] with the change of the industrial society to the post-industrial one and the information society caused the appearance of the notion 'geo-economics'. In the following chapters of the investigation, we will dwell in details upon the change of the approach concerning the achievement of purposes by means of the solution of political tasks by economic methods especially as because in our mind, in the outer surrounding, the geo-economic interests have the greater priority than the geopolitical ones. It is confirmed also by the fact that the appearance of attempts of the stipulation of the theoretic subsurface in the economic science according to the modern processes of the enlargement of spatial systems [23] is the incontestable fact of the attainment of geo-economics in the foreground within the context of the spatial system.

The content of the development of the conception 'Nomos' as the main theoretic foundation of geo-economics is the display of the peculiar synthetic combination of different factors that are stipulated by the creation of economic systems that have to be kept by political and legal systems. Though in modern science, geopolitics is examined as the independent scientific direction, a lot of the scientists interpret it as the political aspect of geo-economics.

In our mind, interesting is the notion of geo-economics, presented by V. A. Dergachov, which is inclined to assert that geo-economics is the strategy of the economic development in the multispatial communication space under the influence of inner and outer factors that ensures the high quality of life in the given place and social time [24, p. 12].

Returning to C. Schmitt's approach [25] concerning the theory of 'greater spaces' and the synthesis of the content of the geo-economics, above presented by

V. A. Dergachov, we can assert that the main content of the enlargement of the spatial development that is the preface of the development of spatial systems is the provision of the high quality of life within the limits of the proper spatial-economic system due to exogenous and endogenous factors. Properly E. G. Kochetov [26, p. 12] presents the world economic space as the synthesis of the most important processes of the international economic activity, it's going into the dominant positions.

If taking into account the theory of 'The great space', it means that the going of the economic space into the dominant positions, the character of the formation and dynamism of its development are stipulated by the general tendency of the globalization of socio-economic processes [27, p. 38-39].

The content and the problem of the spatial organization and development lie in the plane of the development of spatial economics. A. Weber and G. F. Tiunen [28, p. 53-54] grounded the necessity of the spatial approach in economics, presented the content of the spatial factor and expenses for the spatial equipment.

The industrial era of the development put the problems of the spatial system in the context of the economic space's dependence on the availability of strategic resources within the limits of the spatial system. That's why, as the determinant factors that influence the placing, A. Weber calls the transport expenses, labour expenses, and agglomeration.

The development of the theory of the spatial system stipulated the appearance of the definition of the notion of the economic field of regions or the field of the economic gravity of regions [29, p. 111-115]. In our opinion, J. Keynes [29, p. 44-47] put the content of the creation of the self-sufficient spatial-economic system into the notion of the economic field of the region. Only under the conditions of self-sufficiency, the significance of the content of investment projects for the regional spatial institution increases abruptly. Such J. Keynes's interpretation of the spatial system, in our view, found its proper reflection in the spontaneous formation of the centres of exogenous influence (competitive centres) of both the strategic and self-sufficient spatial-economic systems.

With the development of society, the approaches of scientists to the explanation of the spatial system economic order were changing. For example, the main necessary element of the economic and spatial integral process, according to G. Rudolf, K. Kosutskiy, J. Atkinson, was capital valuation.

It is necessary to take notice that the majority of researchers of the spatial system economic order development problem, including the regions, in the central place of their theory put the certain centre that is the motivation factor of spatial dynamism. For example, F. Brodel [30] calls such centres as 'the world of the empire' or 'the world of the economics' that during the long years were exploiting intensively their peripheral regions-colonies. But the founders of this theory that is also called the economic world system spatial-time theory, come to the conclusion that in the case of the lack of the dynamic development of peripheral regions-colonies, they first acquired the shapes of the depressed ones and in the consequences acquired the political and economic independence.

Skochpole, J. Modelskiy to the centres of motivation factors refer the powerful transnational companies (PTC) that are situated in the certain spatial territory (in our mind, the author meant the placing not of the departments but the central offices). In this case, such a spatial-economic system acquires new qualitative competitive advantages.

Friedman, J. Scott as the centres proposed to examine the megalopolises of the world level, for which they give the dominant role in the content of the globalization of the world economy.

Especially uncompromising is the approach of S. Unter, R. Nelson, V. L. Makarov in the context of the evolutionary economic theory, in the base of which is the action of the competitiveness that has the global and the frankly aggressive character concerning the resources, product markets, and capitals.

The self-sufficient and active development of regional spatial systems due to the stimulation and consolidation of inter-branch connections with taking into account infrastructural projects underlay the basis of the theory of growth poles of F. Perru [31] and W. Aloto. In our mind, the economic views of F. Perru the most closely approached to the grounded interpretation of theoretical bases of development of spatial-economic systems that will be examined in detail in the following parts of this book.

A. P. Dubnov [32, p. 126] dwells upon the character of change of geo-economics systems and, referring to theories of I. Wallerstein and F. Braudel, asserts their cyclic character of the development. Meanwhile, the period of their fluctuation is long-term and is characterized by processes of formation, expansion, compression, rupture, differentiation, integration, disintegration, the breakup of geo-economic spaces.

Thus, in our opinion, each spatial-economic system is characterized as cyclic content of development meanwhile the period of fluctuation directly depends on scales of spatial formation and the stable development consists in the basis of any cyclic fluctuation of spatial formation.

In 1992, in Rio de Janeiro in world conference, the sustainable development was considered as the creation of the socially-oriented economy that is based on rational usage of resource base and preservation of the environment that doesn't endanger the existence of prospective generations and corresponding satisfaction of their needs. Thus, the notion of over durable intergeneration dimension is introduced into an economic policy that has acyclic character.

In modern science, the notion of sustainable development was examined in the light of ecology but it directly concerns and has to do with general economic and social criteria. Nowadays the definition of 'sustainable development' is explained as the sustainability of biochemical cycles and reduction of disparities by all levels: from global to local on the basis of a new pattern of development that should balance economic, social, and ecological criteria.

The economic aspect of sustainable development is connected with the transition from modern 'economics of resource use' to the economics of their system use. Nowadays we deal with the first type of economics that in practice means the

advantage of short-term assets. This tendency is especially intensified under the conditions of formation and development of virtualization of economics. But resources are things a human finds in the environment. Therefore, there is a necessity to put a question concerning this sphere: bio, techno, and social spheres as the basic context of development.

From a methodological viewpoint, it means the recognition of the leading role of long-term and structural and technological factors in economic development. That is, sustainable development is the new interpretation of an already known method of the reproductive process according to its content.

Under the conditions when, in modern literature, the notions of the social and economic balance of economic development became consolidated, the notion of reproductive process didn't bear the new content load for economists. It should be marked that the negative reaction of deviation of this term is also concerned with this fact. However, it is important to determine the content of the question, to support the motion of world science and practice of administration behind this terminological cover accordingly to a rightly chosen direction. Although some economists express themselves that the phrase 'sustainable development' is put into circulation of economic terms and undoubtedly moves with resolute step to the necessary direction [33].

The content we understand as the formation of an economic system of sustainable development as the process of development and improvement of 'reproductive economics'. The strategy of economic development corresponds to that system that is based on the normalization of resource cycles that expects the establishment and common control upon the processes of reproduction of labour, capital, and natural resources.

In developed economies, sustainable development is filled with new content. The west economists assert that the way to sustainable development is made by market and only by the market. But new order that is in the system of world economics doesn't have anything common with the transition to sustainable development in reality according to the assessment of many observers.

The sustainable development can be interpreted as an expansion of the notion of complex regional development, the transition from the interbranch peg of separate manufactures to system management of the whole complex of economic, social, demographic, and ecological processes in a certain territory, concentrated solution of questions of arrangement of production and formation of population.

The necessity of transition to sustainable development is conditioned by a deep imbalance of reproductive mechanisms. The following directions of reproductive processes are examined: reproduction of the population, reproduction of capital resources.

The following factor that dictates the necessity of transition to sustainable development is the intensification of interregional differentiation. The growth of variation of individual incomes per capita or non-conditioned high concentration of financial resources in certain territories can be included into positions of interregional differentiation.

The third factor that conditions the process of sustainable development is the institutional one. It is conditioned by the fact that imagination about automatism of market is just only with the use of resources. And vice versa, the reproductive processes become complicated under the conditions of the market economy. They occur more often out the limits of the market, in particular:

1) the reproduction of human resources – in the family and systems of education, public health, and recreation;

2) the reproduction of biological resources in corresponding subsystems of biospheres; reproduction of knowledge and business skills occur in such non-commercial spheres of activity as science and culture.

That is, as we can see, the solution to the problem of reproduction needs the creation of own institutional structure, the basis of which should be regions as the specialized reproductive systems.

The modern regional economic science asserts that nowadays the question concerning the institutional supply of sustainable development is not only solved but isn't raised.

The regions should become the basic organizers of institutional supply of 'transition of subjects to sustainable development' [34, p. 18]. It is determined by an objective place of bases of reproduction:

- of the space of interaction of resources subsystems and the existence of a certain set of subjective signs such as the experience of the arrangement of territory;

- of an opportunity of support to corresponding scientific and project institutions.

Thus, if sustainable development is the transition from 'economics of resource use' to economics of their system reproduction than the role of leading link in this process should be played not by industrial structures – enterprises, but by reproductive ones – regions.

With this purpose, they should not only react to propositions of enterprises but also appear as leaders of economic development, singling out complete complexes of environment and separate parts of the territory that are specially conditioned for commercial activity.

### **Part 3. The regional spatial-economic system competitiveness mechanisms**

The subjects of the reproductive process are regional and local administrations that are from an economic viewpoint:

1) Non-commercial structures oriented to political aims.

2) Monopolists as, in one region, there cannot be two administrations [35].

We can see in the abovementioned information that non-commercial structures are leading link in economic sustainable development.

The regional administration under the conditions of stable development appears as the process of coordination and intensification of reproduced cycles and regional politics as the process of territorial organization of reproduced resources. In the

comparison of today's purpose of its activity, 'smoothing of levels of economic processes' in reality creates only 'superstructure' over this foundation.

Y. Gladkiy [36, p. 19] defines the regional politics as the sphere of activity from the administration of political, economic, and social development of the country in spatial, regional aspect, the reflection of the relationship between state and regions, and regions between each other. In our opinion, Y. Gladkiy in his definition of regional politics approached more closely to present-day conditions as he determined the regional politics in oriental reflection. It should be specified that the structure of regional politics in spatial reflection ought to unite state regional politics and local regional politics. Such a combination should be reflected in the optimal usage of possibilities of the spatial development of both separate regions and state in general. The subject of regional politics is not only bodies of state power but also local authorities, public organizations, economic entities, the population of the region. Here we can make a conclusion that the main purpose of regional spatial politics should lie in maximal and-long term spatial harmonization of interests of the state and regions, taking into account of the subsidiary principle of European regional development.

The regional politics should ensure a reasonable approach as for the country with a short-term history of democratic development, it is the preface of integrity and unitarity. Taking into consideration the peculiarities of global processes, spreading regional politics becomes the priority of inner politics of state with distinctly structured and effective regional administration.

The realization of state regional politics demands the use of mechanisms of administrative decisions holding optimization. The government that uses micro tools (for example, the direct influence upon workforce and entrepreneurs) and macro tools (for example, monetary, fiscal, and trade policies) should reasonably distribute the part of incomes between regions and branches for stimulation of spatial-economic development of state in general and its regions with the purpose of increasing its competitiveness. The regional politics of the very regions should take into account state interests of spatial development and formulate own integration tastes in global space.

The holding of state acyclic politics ought to take into account the vector integration processes, in particular, the direction to EU. Accordingly, the peculiarity of state regional politics should be distinctly outlined and unified with the main principles of European regional spatial development. Meanwhile, state regional politics should ensure a reasonable approach, as for the country with a short-term history of democratic development, it is the preface of integrity and unitarity. The state regional politics should be a priority of state inner politics with distinct structured and effective regional administration.

The stimulation of regions' spatial development will solve the problem of regions dividing into 'donors' and 'recipients' and give the opportunity to use their spatial potential to the highest degree not only in the context of spatial expansion of effective spheres of activity and branches but also the complete usage of

priorities of frontier, transboundary cooperation, and effective arrangement of capitals that have regional origin in space and time.

Actually, the regional politics is realized generally through administrative apparatus of administrative and territorial units that is state, country, regions and, first of all, through executive bodies.

According to mentioned, taking into account complication of active solving of problem, delineation of strategic directions of development the state has to delegate certain authorities concerning implementation of regional administration to subjects that are not included into vertical line of executive power and are bodies of local authorities and other subjects that are able to participate in producing spatial regional politics.

The significance of local authorities under the conditions of spatial economic development acquires a broader definition. Besides the existent notion, it also expects the independence and autonomy of local bodies to solve actively and without assistance questions of local significance.

Local authorities are the main mechanism of economic processes' acyclic regulation ensuring due to not only active regulation as for overcoming negative phenomena in the economics of the region, solving social and economic problems but also the formation of the effective interregional and external economic surrounding.

Meanwhile, the bodies of authorities should appear not as administrative bodies but as economic partners of economic subjects, accumulating industrial and economic possibilities of a number of enterprises both for solving general regional problems and formation of the external and internal economic surrounding.

The main mechanisms that are distributed to bodies of local authorities as for the formation of effective economic surrounding are territorial property of authorities, organizational autonomy, finance self-sufficiency, adopting, ratification,, and control of social and economic development implementation programs; regulation of local taxes and charges and ratification of budgets of corresponding administrative and territorial units. One of the necessary conditions for functions implementation by local authorities is the creation of corresponding economic base of local budgets, in its turn, financing of local authority budget is the most important sphere of state finances.

To sum up the information mentioned above, we can assert that the main bearer of effective regional politics in the sphere of formation and development of economic space, acyclic regulation of economic processes are bodies of local authorities in the combination with effective process of state regulation of economics that is determined depending on the object of state regulation taking into account its specific features and peculiarities.

Concerning the reproductive pattern of the economics of the region, its technological basis and competitiveness are formed in the result of the integration of exogenous and endogenous factors with the help of participation of the region in the system of interregional and world economic connections. The base of economic complex of the regional spatial system includes branches of



specialization where production for transportation into other regions of the country and for export is produced. Region as a social-economic system is integrated into national space with the assistance of interregional economic connections and, correspondingly, into the world economy.

To most important positions of spatial competitiveness of the region, we should put:

- The comfortable geographical location and high transport familiarization of territory of the region, closeness to economically developed territories, able to form market economic space; the presence of comfortable transport and economic connections with foreign countries;
  - the presence of natural resources;
  - the presence in the region of a developed scientific and technical potential, scientific and informational component of economic space;
  - innovative development;
  - the presence of modern market infrastructure and personnel that possess sufficient knowledge for the efficiency of marketing, finance and credit, and stock activity;
  - the favourable ecological situation that makes the region attractive for the arrangement of new workplaces and residence of the population;
  - the presence of reliable external economic potential in the region that is understood as the possibility of active participation in world economic relations, the development of frontier territories, transboundary cooperation;
  - the extension of economic infrastructure and determined directions of its reformation. The economic structure of the region determines the volume of the endogenous market and main directions of import and export of goods and services;
  - the regional economy largely depends on the performance of several large enterprises. There are those poles of growth that have a multiplicative influence on other branches. The development of the region can be ensured also due to the passage to cluster unions, optimal exclusive technological and economic cycles;
  - the development of tourism and recreation that have important significance for the diversification of economic activity.

### **Conclusions**

Taking into consideration the mentioned information, we can assert that efficacy of achievement of balanced economic development indicators of the national spatial-economic system will depend on the close character of interaction and connection of subsystems that are components of this system in dynamics and complex.

The presented hierarchy of the organizations of spatial order gives an opportunity to assert that in the centre of spatial order there is a meso-level that is a region. However, a category of the meso-level spatial system is broader than the content of the system of territorial order.

The competitiveness of regional formations: as interregional, frontier, transboundary, and also the competitiveness of regions in the global surrounding are the main motive of participation of the regions in sustainable development and

competitiveness of a country as a macro unit. In relation to it, the geopolitical resource is a considerable source of regional development. Under the condition of transformation of spatial-economic systems of meso levels into active participants of exogenous economic relations under the conditions of global tendencies of the world economy, the geopolitical potential becomes a considerable factor of regional formations' development as the considerable influence should be present upon their possibilities concerning transboundary, transfrontier, and innovative and investment cooperation.

The successful development of the regional spatial-economic system is a complex economic process that embodies the complex of organizational, finance, economic, and social components. Each of the components of a regional spatial system possesses the system characteristics, own qualities, and is formed as a structural unit that functions not directly but in state and global dimension.

The very content of regional space changes because of the content of regional formations' participation in spatial order, their sustainable development. N. V. Pavlikha [37, p. 17] gives the following definition of regional space as 'multilateral formation of human, industrial, natural, functional, and informational components where, on the basis of the use of existing resource supply, the living cycle of the region is realized that gives a possibility to solve certain social, economic, and ecological problems. This notion covers all regional systems within the limits of which there is a certain community of people (society) and that have concrete development goals.'

Summing up the mentioned information, we can assert that regional spatial-economic system is an element of the state, macro-regional, and global economic space, which has distinctly expressed hierarchical structure, the development of which corresponds to cyclic law and undergoes different influences. The main problem of spatial regional development is the provision of competitiveness of regions taking into consideration global influences and the purpose of provision of spatial unity, sustainability, and management.

### References:

1. Granberg A.G. (2000). *Osnovy regionalnoy ekonomiki* [Basis of regional economics]. Moscow: GU VShE.
2. Alaev E.B. (1983). *Sotsyalno-ekonomicheskaya geografiya: Poniatiyno-terminologicheskii slovar* [Social-economic geography: dictionary of terms and notions]. Moscow: Mysl.
3. Popovkin V.A. (1993). *Regionalno-cilisnyj pidhid v ekonomici* [Regional-holistic approach in economics]. Kyiv: Naukova dumka.
4. Melnyk A.F. (2003). *Regionalna polityka ta pidtrymka regionalnogo rozvytku: porivnjannja dosvidu Nimechchyny, Jevrosojuzu ta Ukrainy* [Regional politics and support of the regional development: comparison of experiences in Germany, EU and Ukraine]. Ternopil: The Journal of European Economy, vol. 2, no. 2, p. 220.
5. Chuzhykov V.I. (2002). *Suchasna paradygma regionalnogo rozvytku postsocialistychnyh krajin Jevropy* [Modern paradigm of the regional development of postsocialistic countries of Europe]. / V.I. Chuzhykov, A.M. Poruchnyk (2002). *Socialno-ekonomichni doslidzhennja v perekhidnyj period. Regionalna polityka stalogo rozvytku: pryncypy formuvannja, mekhanizmy realizaciji* [Social-economical researches in transition period. Regional politics of sustainable

development: principles of formation, mechanisms of implementation]. Edition 5(XXXVI)/NAS of Ukraine, Institution of regional researches, (col.: eds. in chief academician of NAS of Ukraine M.I. Dolishnij). Lviv: Zbirnyk naukovykh pracj, p. 592.

6. Biakov O.A. (2004). Teoriya ekonomicheskogo prostranstva: metodologicheskij i regionalnyy aspekty: monografiya [Theory of economic orient: methodological and regional aspects: monograph]. Tomsk: Tomsk University.

7. Pavlikha N.V. (2006). Upravlinnja stalym rozvytkom prostorovyh system: teorija, metodologhija, dosvid [Management of the oriental systems sustainable development: theory, methodology, practice]. Lutsk: Volynj Regional Typography.

8. Sadovskiy V.N. (1984). Obosnovanie obshchey teorii system [Basis of general theory of systems]. Moscow: Nauka.

9. Gabrel M.M. (2002). Metodologichni osnovy prostorovoji organizaciji mistobudivnyh system (na prykladi Karpatskogo regionu Ukrainy) [Methodological basis of oriental organization of town-building systems (the Carpathian Region of Ukraine as an example)]. Doctor of Sciences author's summary, speciality 05.23.20, Kyiv, p. 36.

10. Gladkiy Y.N. (2003). Regionovedenie: uchebnik [Regional Studies: text book]. Moscow: Gardariki.

11. Emmerson Michael (2004). Formirovanie politicheskikh ramok Bolshoy Evropii [Big Europe's political frames formation]. Contemporary Europe, no. 3, pp. 90-107.

12. Semenov-Tian-Shanskiy (1928). O mogushchestvennom teritorialnom vladenii primentelno k Rossii. Ocherk po politicheskoy geografii [About mighty territorial domain relating to Russia. Essay on the political geography]. Leningrad, Moscow: Rayon i Strana.

13. Saushkin Y.G. (1973). Ekonomicheskaya geografiya: istoriya, teoriya, metody, praktika [Economical geography: history, theory, methods, practice]. Moscow: Mysl.

14. Alaev E.B. Sotsyalno-ekonomicheskaja geografiya: Poniatijno-terminologicheskij slovar [Social-economic geography: dictionary of terms and notions]. Moscow: Mysl.

15. Dolishnij M.I. (2004). Organizacijne ta naukovye zabezpechennja realizacii regionalnoi polityky v Ukraini [Organizational and scientific providing of regional political realization in Ukraine]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science]. No. 2(6), pp. 3-7.

16. Zamulin O. (2005). Kontseptsiya realnyh ekonomicheskikh tsiklov i ee rol v makroekonomicheskoy teorii [The Conception of real economical cycles and its role in the macroeconomical theory]. Voprosy ekonomiki, no. 1, pp. 145-148.

17. Kolosovskiy N. N. (1969). Teoriya ekonomicheskogo rayonirovaniya [The theory of economical regionalization]. Moscow.

18. Dolishnij M.I. (2004). Organizacijne ta naukovye zabezpechennja realizacii regionalnoi polityky v Ukraini [Organizational and scientific providing of regional political realization in Ukraine]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy [Bulletin of Economic Science]. No. 2(6), pp. 3-7.

19. Raposh P. (1986). Krizisy i sovremennyy kapitalizm [Crises and modern capitalism]. Moscow: Izdatelstvo politicheskoy literatury.

20. Pavlikha N.V. (2006). Upravlinnja stalym rozvytkom prostorovyh system: teorija, metodologhija, dosvid [Management of the oriental systems sustainable development: theory, methodology, practice]. Lutsk: Volynj Regional Typography.

21. Spykman N.J. America's Strategy in World Politics / N.J. Spykman. – Hamden. – 1942.

22. Dergachov V.A. (2002). Geoekonomika (Sovremennaya geopolitika) [Goeconomics (Modern geopolitics)]. Kyiv: VIRA-R.

23. Schmitt C. Land und Meer / C. Schmitt. – Lpz. – 1942.

24. Dergachov V.A. (2002). Geoekonomika (Sovremennaya geopolitika) [Goeconomics (Modern geopolitics)]. Kyiv: VIRA-R.

25. Schmitt C. Land und Meer / C. Schmitt. – Lpz. – 1942.

26. Kochetov Y.G. (1999). Geoekonomika (Osvoenie mirovogo prostranstva) [Goeconomics (Development of the World Orient)]. Moscow: BEK.

27. Ukrajina v suchasnomu geopolitychnomu prostori: teoretychnyj ta prykladnyj aspekty. Kolektyvna monografija. [Ukraine in modern geopolitical orient: theoretical and practical aspects]. Edited by F.M. Rudych. Kyiv: MAUP, 2002.
28. [on line resource]: [http://www.inforegio.org/wbdoc/docaffic/official/sdee/som\\_en.htm](http://www.inforegio.org/wbdoc/docaffic/official/sdee/som_en.htm)
29. Keynes J. (1993). Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg [The General Theory of Employment, Interest and Money]. Favourite works of literature. Moscow: Ekonomika.
30. Boeckemann D. (1984). Theorie de Raumplanung. R. Oldenbourg Verlag / D. Boeckemann. – Muenchen – Wien.
31. Wallerstein I. The politics of the World-Economy / Wallerstein I. – Cambridg, 1984.
32. Dubnov A.P. (2003). Prostranstvenno-strategicheskoe razvitie Rossii: konfliktno-setevaya paradigma analiza [Oriental-strategic development of Russia: conflictual-network paradigm of analysis]. Region: ekonomika i sotsiologiya, no. 2, pp. 123-132.
33. Moiseev N.N. Byt ili ne byt chelovechestvu [Humankind: to be or not to be]. (November 18, 2000), Independent newspaper.
34. Pchelintsev O.S. (2000). Regulirovanie vosproizvodstvennogo potentsiala teritorii kak osnova regionalnoy politiki [Management of reproductive potential of territory as basis of regional politics]. Problemy prognozirovaniya, no. 5, p. 18.
35. Orlov B.P. (1968). Ekonomicheskaya reforma i teritorialnoe planirovanie [Economic reform and territorial planning]. B.P. Orlov, R.I. Shypper. Moscow: Ekonomika, pp. 36-37.
36. Gladkiy Y.N. (1998). Osnovy regionalnoy politiki: uchebnik [Basis of regional politics: textbook]. Y.N. Gladkiy, A.I. Chistobaeva, Moscow, p. 19.
37. Pavlikha N.V. (2006). Upravlinnja stalym rozvytkom prostorovyh system: teoriya, metodologhija, dosvid [Management of the oriental systems sustainable development: theory, methodology, practice]. Lutsk: Volynj Regional Typography.

**Чикаренко І. А.**

*доктор наук з державного управління, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту та управління проектами  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України*

**Маматова Т. В.**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри менеджменту та управління проектами  
Дніпропетровського регіонального інституту державного управління  
Національної академії державного управління при Президентіві України*

## **«РОЗУМНА СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ» ЯК ЦІЛЬОВИЙ ОРІЄНТИР СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД**

### **Анотація**

*Розглядається роль розумної (смарт-) спеціалізації у формуванні стратегій регіонального розвитку. Аналізується досвід Європейського Союзу у цій сфері. Показано, що запровадження концепції смарт-спеціалізації сприяє інноваційному розвитку пріоритетних видів економічної*

*діяльності регіону та підвищенню рівня його конкурентоспроможності. Обґрунтовується, що конкурентоспроможність регіону безпосередньо залежить від успішності діяльності місцевого самоврядування та конкурентоспроможності територіальних громад, що мешкають на цій території, та користуються усіма її суспільними благами. На відміну від поняття «спроможна громада» пропонується авторська дефініція поняття «конкурентоспроможна територіальна громада». Визначено фактори забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади. Обґрунтовується методологічний базис та принципові особливості забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади, зокрема, на основі смарт-спеціалізації відповідної регіональної стратегії розвитку.*

### **Вступ**

Сьогодні вітчизняне місцеве самоврядування «переживає» не кращі часи, що пояснюється негативними суспільно-політичними й кризовими подіями в країні, а також складним перехідним періодом на шляху впровадження численних реформ, які охопили практично всі сфери життєдіяльності населення як на рівні цілих регіонів, так і на рівні місцевого самоврядування й окремих адміністративно-територіальних одиниць. Проте, поряд із правоохоронною, судовою, пенсійною, медичною, освітньою та іншими реформами, головним завданням держави на цей час є децентралізація та реформування місцевого самоврядування. На шляху впровадження останньої виникає безліч труднощів – процеси перетворення місцевого самоврядування та територіальних громад із постійних «споживачів бюджетних коштів» на «джерело зростання економіки країни» вимагають багато зусиль як з боку органів влади та управління на території, так і з боку самого населення.

Ключову роль у процесі забезпечення розвитку територіальних громад, зокрема, об'єднаних, відіграють відповідні стратегії розвитку, які, за сучасними вимогами Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України (наказ від 31.03.2016 № 79) мають містити хоча б одну стратегічну ціль, побудовану на засадах «смарт-спеціалізації» («розумної спеціалізації»), що передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону та підвищення рівня його конкурентоспроможності в цілому.

Розробка стратегій на основі розумної спеціалізації – це перший вітчизняний досвід запровадження дійсно інноваційних інструментів та форм стратегічної діяльності як на рівні окремих територій, так і територіальних громад. Результатом такого досвіду має стати стратегія регіонального та місцевого розвитку, реалізація яких забезпечить підвищення конкурентоспроможності громад на основі їх інноваційної активності, що, у свою чергу, буде мати безпосередній вплив і на успішність місцевого самоврядування, і на регіональний розвиток в цілому.

## **Розділ 1. Смарт-спеціалізація у стратегіях регіонального розвитку: сутність та досвід впровадження**

Починаючи з 2015 р. в Україні на державному рівні визначено необхідність упровадження «розумної» або «смарт-» спеціалізації [1; 2]. Смарт-спеціалізація – «підхід, що передбачає аргументоване визначення суб'єктами регіонального розвитку в рамках регіональної стратегії окремих стратегічних цілей та завдань щодо розвитку видів економічної діяльності, які мають інноваційний потенціал з урахуванням конкурентних переваг регіону та сприяють трансформації секторів економіки в більш ефективні» [3; 4].

Як визначено у «Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації» [3], впровадження смарт-спеціалізації у стратегічне планування розвитку регіону здійснюється з метою: забезпечення сталого розвитку регіону; підвищення ефективності управління інноваційними процесами у регіоні; створення сприятливого середовища для інноваційної діяльності; підвищення рівня інноваційної та інвестиційної активності регіону. Так, у Постанові Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 р. № 932 визначено, що «не менше ніж одна стратегічна ціль регіональної стратегії визначається на засадах смарт-спеціалізації та передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності регіону, підвищення рівня конкурентоспроможності регіону» [2]. Зазначений підхід є визнаним і широко апробованим у Європейському Союзі, у 12 країнах на регіональному та національному рівнях розроблено понад 120 стратегій смарт-спеціалізації [4].

Концепцію смарт-спеціалізації (*Smart specialization*) було розроблено групою «академічних експертів» у 2008 р. [5], і вона дуже швидко зробила значний вплив на аудиторію вироблення політики в ЄС. Саме концепція смарт-спеціалізації є ключовим елементом інноваційного плану «ЄС 2020» – «Стратегія для розумного, стійкого та інклюзивного розвитку» [6]. У цьому програмному документі політики ЄС зазначено, що необхідно «реформувати національні (і регіональні) науково-дослідні та інноваційні системи для сприяння «досконалості» та «розумній спеціалізації», посилити співпрацю між університетами, дослідними організаціями та бізнесом, впровадити спільне програмування та посилити транскордонне співробітництво у сферах з «доданою вартістю ЄС» та відповідно адаптувати національні процедури фінансування для забезпечення поширення технологій на території ЄС» [6].

Фактично, «академічна» ідея смарт-спеціалізації виявилася дуже «практичною» і отримала надзвичайну «історію успіху»: Європейська комісія вирішила побудувати платформу послуг (S3) для підтримки регіонів у їхніх зусиллях з розробки та впровадження стратегії «інтелектуальної» («smart» / «смарт») спеціалізації; на цей час саме наявність визначеної смарт-спеціалізації розглядається як умова для отримання фінансування від структурних фондів ЄС; ОЕСР проводить діяльність з вимірювання розумної спеціалізації [7–11]. Європейська комісія очікує, що як національному, так і на регіональному рівнях на усій території ЄС влада заохочуватиме

розроблення національних та регіональних «стратегії досліджень та інновацій для смарт-спеціалізації» (Research and Innovation Strategies for Smart Specialistaion, RIS3) з метою належного використання коштів структурних фондів ЄС і збільшення синергії між різними політиками ЄС, національних і регіональних, а також державних і приватних інвестицій [7; 12]. На думку експертів, розроблення Strategies for Smart Specialistaion (S3) має на меті є виявлення унікальних функцій і активів кожної країни і регіону, підкреслення переваг регіональної промисловості й співпраці регіональних стейкхолдерів, а також має вирішальне значення для ефективного залучення інвестицій та інновацій у розвиток промисловості.

Національні/регіональні RIS3 мають розроблятися як інтегровані, орієнтовані на специфіку території програми економічної трансформації, які здійснюють п'ять важливих функцій:

- зосередження політичної підтримки та інвестицій на ключових національних / регіональних пріоритетах, викликах та потребах розвитку, що базується на знаннях, включаючи заходи, пов'язані з ІКТ;

- взяття за основу сильних сторін кожної країни / регіону, конкурентних переваг та потенціалу щодо досконалості;

- підтримка технологічних інновацій так само як і практично орієнтованих з метою стимулювання інвестиції у приватний сектор;

- повне залучення заінтересованих сторін (стейкхолдерів) і упровадження інновацій ними самими;

- базування на основі доказів (фактів) і формування надійних систем моніторингу та оцінювання [12].

Розробники концепції смарт-спеціалізації акцентують на необхідності фокусування змін через створення «унікальних знань на основі досвіду» (unique experience-based knowledge) й тому, що смарт-спеціалізація стосується саме «знанневих» ресурсів і має на меті спрямування та концентрацію увагу на сфері набуття знань, що засновані на досвіді, доповнюючи тим самим інші відповідні ресурси регіону. Таким чином, смарт-спеціалізація передбачає «як логіку концентрації, так і логіку конкретизації активів регіону» [13].

Національні/регіональні RIS3 мають ґрунтувались на чотирьох загальних принципах або чотирьох «С»:

- (Tough) Choices and Critical mass (жорсткий відбір і критична маса) – обмежена кількість пріоритетів на основі власних сильних сторін і міжнародної спеціалізації – уникнення дублювання та фрагментації в Європейському дослідницькому просторі – концентрація джерел фінансування задля забезпечення більш ефективного управління бюджетом;

- Competitive Advantage (конкурентна перевага) – мобілізація «талантів» через узгодження потенціалу сектору досліджень і розвитку промисловості (RTD + I) та потреб бізнесу через «підприємницький процес виявлення»;

- Connectivity and Clusters (включеність та кластери) – розвиток кластерів світового класу та створення арени для різноманітних / міжгалузевих зв'язків

всередині регіону та зовні, що стимулює спеціалізовану технологічну диверсифікацію – «порівняння того, що маєте з тим, що має інший світ»;

– Collaborative Leadership (колективне/спільне керівництво) – ефективні інноваційні системи як колективні зусилля, засновані на державно-приватному партнерстві [12].

Але концепція розумної спеціалізації має і свої недоліки, а її упровадження пов'язане із певними загрозами та ризиками. Основний з них – це небезпека концентрації розвитку сучасних технологій в найрозвиненіших регіонах, що може призвести до великої поляризації регіонів [7]. Саме тому необхідно через визначення смарт-спеціалізації виявити те, що робить «локальну базу знань» оригінальною і унікальною й може сприяти збільшенню різноманітності областей знань і досвіду, тим самим зробивши національну економіку у цілому більш здатною використати переваги окремих економік місцевих агломерацій і менш схильною до потрясінь попиту та пропозиції на світових ринках [13].

У рамках співпраці із Європейською комісією було обрано 3 пілотних регіони, в яких буде визначено смарт-спеціалізацію: Харківська, Одеська та Запорізька області. У другій частині проекту візьмуть участь Черкаська та Закарпатська області. До кінця 2019 р. мав бути завершений аналіз даних згідно з підходом смарт-спеціалізацій в усіх регіонах України. Тим регіонам, які визначають свою смарт-спеціалізацію та отримують підтвердження від Європейської комісії, буде відкрито доступ до фінансової та технічної підтримки ЄС, зокрема в рамках програм Horizon 2020 та COSME. У цьому регіонам допомагатиме дослідницький центр Європейської комісії, чийм коштом і будуть профінансовані всі необхідні заходи [14]. Зазначене зумовлює актуальність подальших наукових досліджень і розроблення методико-технологічного інструментарію реалізації підходу смарт-спеціалізації в Україні на регіональному та місцевому рівнях.

## **Розділ 2. Конкурентоспроможність територіальної громади як ключовий фактор підвищення ефективності інноваційних процесів на території**

Вище зазначалося, що кожна стратегія регіонального розвитку, яка сьогодні має розроблюватися, має містити хоча б одну стратегічну ціль, побудовану на засадах смарт-спеціалізації, що передбачає інноваційний розвиток пріоритетних видів економічної діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності регіону в цілому [8]. Проте конкурентоспроможність регіону безпосередньо залежить від успішності місцевого самоврядування та конкурентоспроможності територіальних громад, що мешкають на цій території, та користуються усіма її суспільними благами.

За останні роки було розроблено та затверджено низку нормативно-правових актів та інших документів, які безпосередньо торкаються питань реформування місцевого самоврядування, децентралізації влади, співробітництва та забезпечення спроможності територіальних громад, серед яких: Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної



організації влади в Україні (розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 01.04.2014) та відповідний план заходів з її реалізації (розпорядження Кабінету Міністрів України № 591-р від 18.06.2014 р. та № 349-р від 08.04.2015), закони України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (№ 157-VIII від 05.02.2015) [15], «Про співробітництво територіальних громад» (№ 1508-VII від 17.06.2014) [16], Методика формування спроможних територіальних громад (постанова КМУ № 214 від 08.04.2015) [17] та інші. Зазначені нормативні документи регулюють відносини між двома або більше територіальними громадами з метою забезпечення їх комплексного соціально-економічного розвитку, а також визначають базу, інструменти, алгоритм та критерії, із застосуванням яких можна створити спроможну територіальну громаду шляхом добровільного об'єднання декількох громад.

Під час розроблення та впровадження зазначених нормативно-правових актів поняття «спроможної територіальної громади» широко обговорювалося науковцями та практиками. У посібнику з питань формування спроможних територіальних громад під спроможною територіальною громадою розуміється така громада, в якій «місцеві джерела наповнення бюджету, інфраструктурні та кадрові ресурси є достатніми для вирішення її органами місцевого самоврядування питань місцевого значення, передбачених законодавством, в інтересах жителів громади» [18]. Інше визначення спроможної територіальної громади наведено у методиці формування спроможних територіальних громад: спроможна територіальна громада – це «територіальні громади сіл (селищ, міст), які в результаті добровільного об'єднання здатні самостійно або через відповідні органи місцевого самоврядування забезпечити належний рівень надання послуг, зокрема у сфері освіти, культури, охорони здоров'я, соціального захисту, житлово-комунального господарства, з урахуванням кадрових ресурсів, фінансового забезпечення та розвитку інфраструктури відповідної адміністративно-територіальної одиниці» [17]. Проте слід зазначати, що в контексті даних документів йдеться про забезпечення «комплексного соціально-економічного розвитку територіальних громад» [16] шляхом їх укрупнення та організації співробітництва, а про приділення уваги інноваційним аспектам цього розвитку, а саме ролі смарт-спеціалізації, ще не йдеться. Для переходу від спроможної громади до інноваційно-розвинутої потрібно зробити певні кроки, для реалізації яких пропонуємо розглянути таку категорію, як «конкурентоспроможна територіальна громада».

У праці [19] зазначається, що кожна громада, аби забезпечити своє процвітання та розвиток, має бути конкурентоспроможною щодо інших регіонів та громад, для чого вона має створити для кожної людини комфортне і безпечне середовище. Саме тоді вона зможе конкурувати з іншими громадами за ресурси, робочу силу, ринки збуту. Це зрозуміло, адже ресурси (насамперед, зовнішні та внутрішні інвестиції) ідуть лише туди, де їм «простіше знайти своє місце, і де є більше шансів на отримання від цих

інвестицій доходу» [19, с. 3]. Але для того, щоб виграти боротьбу за ресурси, громада має чітко уявляти, як вона використовує власні ресурси, як презентує себе у зовнішньому середовищі, які стратегічні цілі переслідує, чого хоче досягнути у майбутньому. Зазначене значною мірою залежить від ефективності діяльності органів місцевого самоврядування, підвищення якої можливе, зокрема, за рахунок активізації інноваційних процесів та комплексного використання ресурсного, людського, інтелектуального (науково-освітнього) потенціалу території, які, у свою чергу, є основою смарт-спеціалізації місцевої економіки, та забезпечують її перетворення на економіку знань.

Слід зазначити, що безпосередньо місцеве самоврядування здійснюється у поселеннях, які є місцем мешкання і певною формою адміністративно-територіальної організації життєдіяльності самоврядної територіальної громади. Для визначення локального (базового) рівня управління в місцевому самоврядуванні у багатьох країнах Європи застосовується термін «муніципальний». У ряді англomовних країн цей термін відноситься тільки до міського самоврядування, у деяких інших – до всіх об'єктів місцевого самоврядування [20]. Планується, що саме на рівні укрупнених муніципальних утворень (такими ми вважаємо об'єднані територіальні громади), сформованих у результаті впровадження нових законів України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» [15] та «Про співробітництво територіальних громад» [16], будуть створені покращені умови для підвищення рівня і якості життя населення, забезпечення належного рівня надання публічних послуг, ефективної роботи підприємств і виробництва ними конкурентоздатних продуктів, що, у свою чергу, відповідає вимогам щодо формування спроможної територіальної громади, та водночас забезпечить її конкурентоспроможність.

З приводу тлумачення поняття «конкурентоспроможність» йдеться багато дискусій серед науковців. Однак, його змістовне навантаження багато в чому визначається змістом, який вкладається в поняття «конкуренція». Під терміном «конкурентоспроможність» традиційно розуміється здатність певного об'єкту (товару, підприємства, галузі, району, регіону, країни тощо) або суб'єкту (споживачів, виробників, інвесторів, держави тощо) відповідати запитам зацікавлених осіб порівняно з іншими аналогічними суб'єктами і об'єктами. В аспекті розвитку громади «конкурентоспроможність» можна розуміти як ступінь володіння муніципальним утворенням властивостями, що дають йому можливість реалізовувати суспільно-корисну діяльність, яка «дозволяє» територіальній громаді бути успішною.

Отже, під конкурентоспроможністю муніципального утворення будемо розуміти спроможність мешканців даної території виробляти товари і послуги, які відповідають вимогам світового (європейського) ринку при одночасному збереженні або підвищенні реальних доходів територіальної громади, та обумовлюють її привабливість для всіх суб'єктів життєдіяльності на території (населення, влади та бізнесу) за рахунок розвинутої

інфраструктури, наявності інноваційного потенціалу, достатньої пропозиції та високої якості публічних послуг, реалізації ефективної муніципальної політики та дотримання європейського рівня життя. Такі вимоги надають можливість муніципальному утворенню стати центром інноваційної активності (що відповідає вимогам смарт-спеціалізації), важливим вузлом інформаційно-комунікативної мережі, забезпечують його інституційну гнучкість (здатність органів влади та органів місцевого самоврядування на території адаптуватися до змін зовнішнього середовища) [21].

Забезпечення конкурентоспроможності муніципального утворення обумовлює та/або еквівалентно конкурентоспроможності його територіальної громади, яка полягає у здатності відповідної території з її природними ресурсами й розташованим на ній виробничо-господарським комплексом та людським капіталом за допомогою системи управління створювати, підтримувати та нарощувати інноваційний потенціал розвитку, чим забезпечувати успішність в соціально-економічному змаганні з аналогічними утвореннями, відповідні передовим стандартам рівень та якість життя для членів громади, привабливість громади для проживання, бізнесу та інвестування [22]. Очевидно, що таке визначення зумовлює перетворення і самої територіальної громади на центр інноваційної активності, що має особливу значущість в умовах необхідності розробки та реалізації стратегій розвитку на засадах смарт-спеціалізації, тобто стратегії, одним із пріоритетів якої є дослідження та інновації.

### **Розділ 3. Принципи забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад на основі смарт-спеціалізації**

У контексті забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад слід розділяти такі поняття, як функціонування та розвиток. Для технічних систем під терміном «функціонування» традиційно розуміють виконання певних стандартних операцій у відносно незмінних умовах. У свою чергу, для соціальних систем, якою по суті і є територіальна громада, функціонування означає підтримку її життєдіяльності, збереження функцій, що визначають її цілісність, якісну визначеність та сутнісні характеристики. Звідси, функціонування територіальної громади визначається, у першу чергу, забезпеченням такого рівня та якості життя, який є достатнім для її «виживання». Ураховуючи, що функціонування – це «рух на одному місці», пов'язаний лише з перерозподілом елементів, функцій та зв'язків в об'єкті, підкреслимо, що для формування конкурентоспроможної територіальної громади потрібний «інновативний рух», який не характерний процесам функціонування, а має супроводжувати процеси розвитку, під якими розуміють незворотні, цілеспрямовані, закономірні зміни, що призводять до підвищення рівня та якості життя, забезпечення розвитку кожної особистості, покращення умов життєдіяльності територіальної громади в цілому.

Отже, для забезпечення інноваційного розвитку територіальної громади слід розглядати умови її функціонування як точку екстремуму, що

характеризується певним критичним станом, який унеможливило здійснення її подальшої життєдіяльності на тому ж самому, перманентному рівні. Далі ці процеси можуть стати зворотними, вони призводять к занепаду, регресу, кризовим явищам. У свою чергу, саме останні можуть слугувати каталізатором інноваційної діяльності, яка забезпечить перехід від кризового стану територіальної громади до її сталого розвитку.

У цілому конкурентоспроможність територіальної громади можна розглядати з двох позицій: по-перше, з позицій рівня інноваційного розвитку території, де, власне, вона і мешкає; по-друге, – порівняно з іншими територіями. Ураховуючи те, що конкурентоспроможність території безпосередньо залежить від інвестиційної привабливості і наявного ресурсного потенціалу, найважливішим стратегічним ресурсом, що забезпечує діяльність суб'єктів по виробництву товарів і послуг, у т.ч. інноваційних, є люди. Тому саме для них – як мешканців (безпосередньо членів територіальної громади), так і для приїжджих, які приносять реальний дохід місцевим підприємствам і є носіями та розповсюджувачами інформації про муніципальне утворення, – мають бути створені умови, за яких рівень та якість життя на території буде відповідати європейським.

Якщо розглядати першу складову конкурентоспроможності муніципального утворення (з позицій рівня його інноваційного розвитку), то одним із основних показників результативності управління в цій сфері є прогресуючий рівень і якість життя територіальної громади, що відображається ступенем задоволення її потреб, зокрема таких, що виникають (так званих нових потреб). Виходячи з мотиваційної теорії А. Маслоу [23], якщо потреби нижчого рівня вже задоволені, усе більш актуальними стають потреби вищого рівня. Але це не означає, що у той момент, коли попередня потреба повністю задоволена, більше нічого не відбувається. Місце попередньої потреби займає нова, і вже на більш високому якісному рівні. Саме у цей момент виникає так звана потреба у смарт-спеціалізації, тобто продукуванні (поширенні) нового знання, яке, у свою чергу, перетворюється на інновацію і генерує нову потребу.

Що стосується другого твердження (щодо порівняння даного муніципального утворення з іншими з метою виявлення рівня конкурентоспроможності його територіальної громади), то одним із основних порівнювальних показників є обсяг зовнішніх інвестицій в місцеву економіку, який безпосередньо залежить від рівня розвитку інноваційного потенціалу, зокрема, інноваційної інфраструктури та інноваційної активності всіх суб'єктів, що діють на території даного муніципального утворення. При цьому також необхідно відзначити провідну роль смарт-спеціалізації території. Виробництво (продукування) нових знань є джерелом інновацій, а також, як наслідок, визначальним фактором стратегічного розвитку як на рівні регіону, так і територіальних громад, що її населяють.

Результатом інновацій, заснованих на нових знаннях, можуть бути системні трансформації (зміни, перетворення, нововведення), пов'язані з

різними факторами, зокрема із впливом зовнішнього середовища. Відштовхуючись від теорії управління змінами в організації, системні трансформації можна визначити як динамічні зміни системи в часі, які виникають унаслідок її розвитку, і призводять до нового якісного стану об'єкту, його складу і структури. Основною рушійною силою таких змін є люди, знання, інформація, технології.

Якщо розглядати системні трансформації кризь призму стратегічного розвитку територіальних громад, то їх можна визначити як результат певних перетворень, які на якісному рівні змінюють всі сфери життєдіяльності територіальної громади і впливають на соціально-економічну ситуацію муніципального утворення в цілому. До таких перетворень можна віднести демографічні, політичні зміни, зміни в соціально-гуманітарній сфері, в ментальності, сприйняттях, очікуваннях громади, її ціннісних установках тощо. Якщо активізація інноваційних процесів завдяки смарт-спеціалізації регіону зумовить покращення ситуації в цілому, то можна стверджувати, що відбулися позитивні системні трансформації, визначальним чинником яких стали інновації, засновані на нових знаннях, а кінцевим результатом стане підвищення конкурентоспроможності територіальної громади.

Для обґрунтування методологічного базису забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади та формування відповідної системи, ключовими елементами якої є інновації, засновані на нових знаннях, визначено наступні принципові особливості останньої:

- інноваційна активність на місцевому рівні має проявлятися у всіх галузях промисловості і сфери послуг, та, насамперед, у публічному секторі: органи місцевого самоврядування є суб'єктами надання якісних публічних послуг територіальним громадам і каталізаторами інноваційних процесів;

- продукування інновацій, заснованих на нових знаннях (нових потребах), не є прерогативою виключно бізнесу або наукомістких секторів регіональної економіки – особливу роль в генерації нових знань і перетворенні їх на інновацію відводиться інтелектуальному капіталу, науці та освіті;

- джерелом генерації нових знань для інновацій є наукові дослідження, розробки, а також муніципальний маркетинг, бенчмаркінг, ситуаційний, конвергентний і SWOT-аналіз, результати яких є підґрунтям для запровадження інноваційних ініціатив;

- інновації, засновані на нових знаннях, характеризуються найбільшими витратами часу порівняно з іншими інноваційними пропозиціями і можливостями; крім того, такі інновації вимагають поєднання знань, здобутих у різних областях, – тому інновації, засновані на нових знаннях, потребують особливих (специфічних) умов, що зумовлюють їх появу;

- визначальну роль у виникненні інновацій, заснованих на нових знаннях, грають умови реалізації нової ідеї – якщо неможливо забезпечити всі умови, то інновацію слід відкласти до створення відповідних умов;

– нове знання (особливо наукове) не завжди є надійним і передбаченим, тому інноваційні проекти завжди мають більш високий ступінь ризику, ніж інші (інноваційним проектам характерний високий відсоток невдач, зокрема, на передінвестиційній фазі), тому слід звертати особливу увагу на «перспективність» нових ідей, і відмовлятися від безперспективних;

– для підвищення конкурентоспроможності територіальної громади особливо важливим стає чітка орієнтація дій органів місцевого самоврядування на стратегічні пріоритети розвитку, зокрема, у соціально-економічній та екологічній сферах, завдяки цьому перспективна інновація, вектор дії якої співнаправлений із вектором смарт-спеціалізації стратегії регіону, відразу приверне увагу територіальної громади, результати її впровадження швидше сприйматимуться населенням, при цьому лідируюча і одночасно стимулююча інноваційні процеси роль місцевого самоврядування буде для неї очевидна;

– впровадження інновацій, зокрема, у соціально-економічній сфері розвитку громади, вимагає ефективного і результативного менеджменту, діяльність якого сфокусована на специфічних особливостях конкретної територіальної громади, її унікальних можливостях і реаліях.

До принципів забезпечення конкурентоспроможності територіальної громади відноситься:

– чітка орієнтація на потреби, у тому числі, нові, територіальної громади і місцевого ринку із подальшою можливістю нормування зовнішнього попиту на інноваційні продукти і виходу на зовнішні ринки;

– наявність стратегій і програм інноваційного розвитку на місцевому та регіональному рівнях, що мають яскраво виражену смарт-складову і дозволяють швидко адаптуватися до бурхливих змін на ринку;

– наявність місцевого інноваційного потенціалу та належної місцевої інфраструктури, які забезпечують системність інноваційного розвитку територіальної громади та конкурентоспроможність території у цілому на внутрішньому та зовнішньому ринку;

– ефективна система управління інноваційним розвитком, а саме, професійний муніципальний менеджмент, який забезпечує своєчасну реалізацію комплексу дій, націлених на досягнення стратегічних цілей розвитку муніципального утворення для підвищення його конкурентоспроможності і покращення рівня і якості життя його населення відповідно до загальноприйнятих європейських стандартів, норм і правил;

– високий рівень організаційної культури і формування нової культури виробництва, яка ґрунтується на принципах соціальної відповідальності, забезпечує ефективність сучасної інтеграційної моделі розвитку муніципального утворення із орієнтацією на європейські стандарти якості життєдіяльності на його території;

– ефективне міжмуніципальне співробітництво і партнерство з метою забезпечення довгострокової взаємодії держави і бізнесу у вирішенні

суспільно-значущих завдань на взаємовигідних умовах, на основі чого стає можливим ширше залучення потенційних інвесторів, поліпшення ділової атмосфери, підвищення іміджу влади і збільшення довіри населення до неї як на місцевому, так і на регіональному рівні;

- внутрішнє організаційне співробітництво як механізм узгодження інтересів працівників та працедавців, зокрема, у сфері створення спільних виробництв інноваційних технологій, продуктів, послуг, реалізації інноваційних проектів;

- підвищення ефективності діяльності всіляких інтеграційних (коопераційних) об'єднань (мереж і інноваційно-активних підприємств, таких як технологічні альянси, технопарки, інноваційні кластери, бізнес-інкубатори тощо), які, у свою чергу, є каталізаторами інноваційних процесів на території, і забезпечують інтеграцію науки, освіти, реального сектора економіки і бізнесу;

- регулярне проведення бенчмаркінгового і конвергентного аналізів для порівняння з іншими муніципальними утвореннями з метою адаптації передового зарубіжного і вітчизняного досвіду і кращих практик реалізації інноваційної діяльності, зближення економічних систем у бік переходу на вищий якісний рівень розвитку;

- активна інноваційна політика, що проводиться органами як державного управління, так і місцевого самоврядування, завдяки якій розширюються можливості ринку праці, створюються якісні і високооплачувані нові робочі місця, формується попит на інтелектуалів та працівників із вищою кваліфікацією, на послуги центрів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації відповідних кадрів.

### **Висновки**

Таким чином, в Україні, ураховуючи її прагнення до повноправного членства в ЄС, назріла необхідність якісної перебудови (або взагалі побудови) системи забезпечення конкурентоспроможності кожної територіальної громади. Конкурентоспроможність територіальної громади можна забезпечити через продовження реформи місцевого самоврядування, а також на основі запровадження концепції «розумної спеціалізації» до розробки та реалізації стратегій регіонального та місцевого розвитку.

Пошук ефективних інструментів підвищення конкурентоспроможності територіальних громад і аналіз існуючої нормативно-правової, теоретико-методологічної і наукової бази у сфері реалізації та забезпечення інноваційної діяльності дозволив зробити висновки про те, що інвестиційна привабливість території, і, як наслідок, конкурентоспроможність територіальної громади, безпосередньо залежить від кількості і якості інновацій, заснованих на знаннях, унікальних для певної території, і таких, які ініціюються (синтезуються) природним шляхом або штучно – підприємствами, організаціями різних форм власності, індивідуальними суб'єктами господарської діяльності, що перебувають на цій території.

Застосування визначених вище принципів, підвищення ролі програмно-цільових та інтегративних підходів до управління, зокрема, стратегічного, проектного, кластерного, державно-приватного та соціального партнерства, міжмуніципального співробітництва у вирішенні суспільно-значущих завдань, формування відповідної нормативно-правової бази, яка поєднує соціальні (суспільні) інтереси з державними, адаптація провідного зарубіжного і вітчизняного досвіду і кращих практик реалізації концепції смарт-спеціалізації як на окремих територіях, так і в регіонах, створить базис для забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад, підвищення їх інвестиційної привабливості через генерацію нових знань і їх активізацію, що, у свою чергу, сприятиме конкурентоспроможності регіонів та країни в цілому.

### Список використаних джерел:

1. Про затвердження Порядку розроблення Державної стратегії регіонального розвитку України і плану заходів з її реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених Стратегії і плану заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 931. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/931-2015-п/ed20181117#n76> (дата звернення: 11.06.2019).
2. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів : постанова Кабінету Міністрів України від 11 листоп. 2015 р. № 932. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/932-2015-п/ed20181117#n63> (дата звернення: 11.06.2019).
3. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31 бер. 2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16/ed20190212#n188> (дата звернення: 11.06.2019).
4. Черепова Т. Smart-спеціалізація як новий інструмент регіональної політики [Електронний ресурс]. URL: <https://vezha.net.ua/economy/smart-specializaciya-yak-novij-instrument-regionalnoyi-politiki/> (дата звернення: 11.06.2019).
5. Foray D. Smart specialisation: the concept / D. Foray, P. A. David, B. H. Hall ; "Knowledge for Growth" Expert Group // Knowledge for Growth: Prospects for science, technology and innovation, Report, EUR 24047, European Union. 2009. 5 p. URL: [http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download\\_en/kfg\\_policy\\_brief\\_no9.pdf?11111](http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/kfg_policy_brief_no9.pdf?11111) (дата звернення: 11.06.2019).
6. European strategy for smart, sustainable and inclusive growth «Europe 2020». URL: <http://ec.europa.eu/research/era/docs/en/investing-in-researcheuropean-commission-europe-2020-2010.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
7. Бжуска Я. Розумна спеціалізація регіону. Вісник Націон. ун-ту «Львівська політехніка». 2012. № 749: Логістика. С. 362–366. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25853/1/65-362-366.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
8. Грошев С.В. Управління smart-спеціалізацією фермерських господарств як стратегічний напрям підвищення ефективності використання земельних ресурсів. Український журнал прикладної економіки. Том 3. 2018. № 2. С. 217–225.
9. Горблюк С. Процес розробки стратегії формування регіональної інноваційної системи. Evropsky politicky a pravni diskurz. 2017. Vol. 4, Iss. 2. P. 48–53. URL: <https://epdp13.cz/wp-content/uploads/2017/2017-4-2/09.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).



10. Дунаєв І.В. Ціннісні цілі модернізації регіональної економіки крізь призму принципу «розумної спеціалізації». Аналітика і влада. 2014. № 9. С. 260–266.
11. Федяєва М.С. «Розумна» спеціалізація як інструмент трансформації національної економіки (теоретичний аспект). Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 26-1. С. 87–92.
12. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). Smart Specialisation Platform, 2012. 116 p. URL: <http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/RIS3+Guide.pdf/fceb8c58-73a9-4863-8107-752aef77e7b4> (дата звернення: 11.06.2019).
13. Foray D., David P., Hall B. Smart specialization. From academic idea to political instrument, the surprising career of a concept and the difficulties involved in its implementation. MTEI-WORKING\_PAPER-2011-001. 2011. 16 p. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/29ad...bc91c5.pdf> (дата звернення: 11.06.2019).
14. Українські регіони визначають свої конкурентні переваги та зможуть отримати доступ до додаткового фінансування ЄС [Електронний ресурс]. 2018. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2536282-ukrainski-regioni-zalucati-mut-finansuvanna-z-evrosouzu-mert.html> (дата звернення: 11.06.2019).
15. Про добровільне об'єднання територіальних громад : закон України від 05.02.2015 р. № 157-VIII. Відом. Верховної Ради. 2015. № 13. Ст. 91.
16. Про співробітництво територіальних громад : закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. Відом. Верховної Ради. 2014. № 34. Ст. 1167.
17. Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад: постанова Кабінету Міністрів України від 08.04.2015 р. № 214. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP150214.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP150214.html) (дата звернення: 11.06.2019).
18. Практичний посібник з питань формування спроможних територіальних громад / Проект ДІАЛОГ «Ініціатива захисту прав та представлення інтересів місцевого самоврядування в Україні»; Асоціація міст України. 2015. URL: [http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnik\\_gromadi\\_0.pdf](http://www.auc.org.ua/sites/default/files/posibnik_gromadi_0.pdf) (дата звернення: 09.03.2018).
19. Підвисоцький В., Ткачук Р. Формування та впровадження програм підвищення конкурентоспроможності територій : метод. матер. Ін-т громадянського суспільства. Київ : Леста, 2010. 64 с.
20. Шаров Ю.П. Стратегічне планування в муніципальному менеджменті: концептуальні аспекти : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2001. 302 с.
21. Николаева Е.А., Ванчикова Е.Н., Мещеряков С.А. Формирование и оценка конкурентоспособности муниципальных образований региона : монография. Улан-Удэ : Изд-во ВСГТУ, 2006. 150 с.
22. Чикаренко І.А. Формування системи управління інноваційним розвитком територіальних громад : монографія. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2014. 338 с.
23. Maslow A.H. Motivation and Personality. 3-d edit. New York: Harper & Row, 1987. P. 15–31.

**Шамборовський Г. О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри міжнародних економічних відносин  
Львівського національного університету імені Івана Франка

## **АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ КРАЇН ЦСЄ МЕТОДОМ НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ**

### **Анотація**

*В статті аналізуються взаємозв'язки міжнародної економічної інтеграції та добробуту населення на прикладі країн ЦСЄ – членів ЄС. Розглянуто основи методології нечіткої логіки та особливості моделювання нечіткої системи на основі програмного забезпечення MATLAB. Розроблено нечіткий логічний алгоритм та модель кореляції між показниками міжнародної економічної інтеграції та добробуту населення. Доведено ефективність євроінтеграції Чехії та Словенії. Виявлено проблеми та перспективи динаміки добробуту населення країн ЦСЄ. Запропоновано класифікацію країн ЦСЄ за рівнем добробуту населення та індикаторів євроінтеграції. Визначено, що головними чинниками зростання рівня та якості життя країн ЦСЄ є ВВП на особу, доходи від експорту, прями іноземні інвестиції, висока зайнятість і притік мігрантів.*

### **Вступ**

Феномен добробуту завжди перебуває у колі зацікавлення людей. Ми часто порівнюємо себе з іншими особами, намагаємося дізнатися, навчитися, застосувати досвід та ідеї інших людей, щоб досягти власного успіху, задовільнити матеріальні та духовні потреби. Відомо, що у кожного індивіда своє розуміння добробуту, що певним чином тотожне суб'єктивній оцінці щастя, здоров'я, надійності і довговічності.

Економісти одними з перших звернули на це увагу. А. Сміт засновник економічної науки, у відомій книзі «Добробут нації» (1776), провів порівняльний аналіз рівня та якості життя у різних країнах світу. Великий внесок у концепцію економіки добробуту здійснив В. Парето. Вчений сформував теорію еліт, закон відомий як Розподіл Парето (правило 80/20), а також принцип Оптитум Парето, де автор проголошує: «Слід вважати, що будь-яка зміна, яка нікому не завдає збитків і яка приносить людям користь (за їхньою власною оцінкою), є поліпшенням» [3, с. 92].

Наголосимо на необхідності визначення показників та критеріїв, які можна використовувати для аналізу та порівняння добробуту населення країн світу. Як уже зазначено, А. Сміт ототожнював поняття «добробут» з поняттям «багатство» і пропонував вимірювати рівень добробуту за допомогою показників зростання кількості благ у розрахунку на одну особу, тобто,

відповідно до сучасної економічної термінології, – обсяг ВВП з розрахунку на одну особу (ВВП на душу населення) [7].

Так само, творець економічної теорії добробуту А. Пігу виступав за використання кількісного аналізу, який необхідний для виміру економічних явищ. Вчений стверджував, що насправді немає «єдиного фундаментального закону», застосовуваного у всіх випадках, а діє багато законів. На його думку, їх можна виразити у вигляді рівнянь динаміки [10].

Згідно сучасних економічних теорій міжнародна економічна інтеграція є одним з головних чинників добробуту населення, оскільки впливає на виробництво, торгівлю та зайнятість в країнах-учасницях на макро– і мікрорівнях.

Вивченню добробуту, дослідженню якості та рівня життя населення присвятили свої наукові праці А. Пігу, Л. Вальрас, К. Ерроу, Дж. Тобін, А. Аткинсон, В. Нордгауз; серед українських вчених Е. Лібанова, В. Мандибура, М. Флейчук та інші. Застосування теорії нечітких множин для аналізу добробуту досліджував В. Приймак [6]. Модель нечітких множин розробили А. Мокій, Д. Антонюк, М. Піх для оцінки інституціональної інфраструктури підприємництва регіонів [5]. Однак, і досі науковцями не виділена множина показників, які варто використовувати для оцінки добробуту населення, не розроблено методики розрахунку величин цих часткових показників, не запропоновано достатньо ефективного алгоритму визначення зв'язку міжнародної економічної інтеграції та добробуту населення.

Головним завданням дослідження є запропонувати підхід до вирішення проблеми оцінювання кореляції міжнародної економічної інтеграції та добробуту населення, який ґрунтується на використанні теоретико-методологічної основи нечіткої логіки та нечітких множин.

Теорія нечіткої логіки відкриває нові можливості для інтерпретації спостережень, отриманих дослідним шляхом, тому що дає досліднику підстави для аналізу неоднорідних і недостатніх вибірок, які класична теорія ймовірності ігнорує.

### **Розділ 1. Методологія та вхідні дані аналізу**

Для автоматизації розрахунків для визначення рівня та якості життя населення використаємо програмний пакет «*Fuzzy Logic Toolbox*» обчислювальної системи «*MATLAB*», що призначений для проектування та дослідження систем на основі нечіткої логіки. Ця програма дозволяє:

- встановити кількість входів та виходів системи;
- вибрати тип системи, метод дефазифікації, реалізації логічних операцій;
- вибрати терми для лінгвістичної змінної;
- задати тип і параметри функцій належності кожного терма;
- встановити та редагувати правила в лінгвістичному, логічному та індексному форматах;

– візуалізувати виконання нечіткого виведення по кожному правилу, отримання результуючої нечіткої множини та його дезафікацію тощо [2, с. 459].

Для побудови нечіткої множини використовують алгоритм Мамдані (алгоритм нечіткого логічного виводу по базі знань). Цей алгоритм описує декілька послідовно виконуючих етапів. При цьому, кожний наступний етап отримує на вході значення отримані на попередньому етапі. На вхід поступають кількісні значення і на виході вони ж. На проміжних етапах використовується апарат нечіткої логіки і теорія нечітких множин.

Правила складаються з умов і висновків, які у свою чергу є нечіткими висловлюваннями. Нечіткий вислів включає в себе лінгвістичну змінну і терм, який представлений нечіткими умовами.

Нечіткою множиною  $D$  на множині  $X$  називається сукупність пар  $(x, \mu_D(x))$ , де  $x \in X$ ,  $\mu_D$  – функція  $X \rightarrow [0,1]$ , яка називається функцією належності нечіткої множини  $D$ . Значення  $\mu_D$  для конкретного  $x$  називається ступенем належності цього елемента нечіткій множині  $D$  [1].

Нечітка множина цілком описується своєю функцією належності. Функцією належності звичайної множини  $D \subset X$  є її характеристична функція:

$$\mu_D(x) = \begin{cases} 1, & x \in D, \\ 0, & x \notin D. \end{cases} \quad (1)$$

Носієм нечіткої множини  $D$  є множина виду [моделі та методи]:

$$\text{supp}D = \{x \in X | \mu_D > 0\} \quad (2)$$

Припускаємо, що множина  $D$  характеризується множиною показників  $X = \{x_1, x_2 \dots, x_n\}$ , що є достатнім для достовірного аналізу рівня та якості життя населення. При цьому, для кожної складової  $X = \{x_1, x_2 \dots, x_n\}$ , де  $n = \overline{1; 4}$  визначено множину показників кожної групи – де  $N_{ik}$  – їхня кількість. При цьому:

$$\forall_{i=\overline{1; 3}} X_i \subset X; \forall_{k=\overline{1; K}} X_{ik} \subset X; \forall_{i=\overline{1; 3}} X_{ik} \subset X \quad (3)$$

Формалізація термів здійснюється за допомогою трикутної функції належності. Вибір такого типу функції належності обумовлений її простотою у застосуванні. На рис.1 представлено нечітку змінну  $x_1$  із трикутною функцією належності.

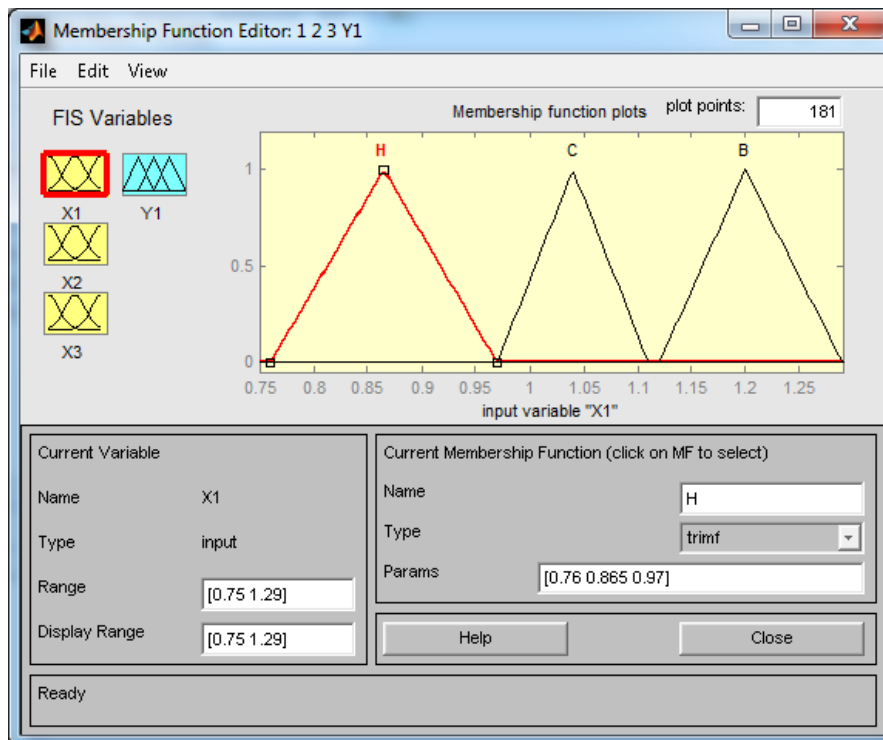
Кожній підмножині  $X_i, i = \overline{1; 3}$ , відповідає функція належності:

$$\mu_i(x), n = \overline{1; 4}$$

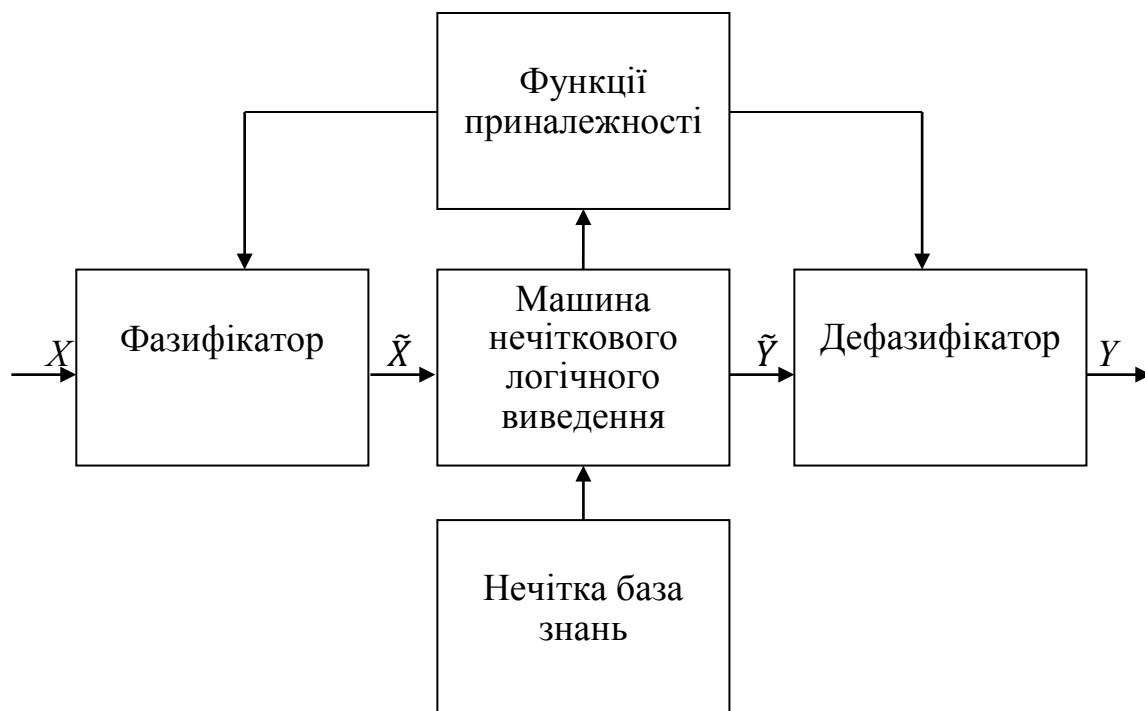
де  $x$  – комплексний параметр добробуту населення.

Весь процес нечіткого опису рівня та якості життя населення можна розподілити на такі етапи: фазифікація (значення вхідних змінних перетворюються до значень типу лінгвістичних змінних за допомогою функцій приналежності,  $X$ ), розроблення умов, рішень (визначення правил,

що пов'язують лінгвістичні змінні) та дефазифікація (перехід від нечітких значень величин до визначених параметрів,  $Y$ )



**Рис. 1. Графічне представлення змінної  $x_1$  із застосуванням трикутної функції належності**



**Рис. 2. Загальна структура нечіткого виходу результатів аналізу**

На рис. 2 використовуються такі позначення:  $X$  – вхідний вектор нечітких множин;  $\tilde{X}, \tilde{Y} \sim$  – результат логічного висновку;  $Y$  – вихідний чіткий вектор [4].

Входи та виходи нечіткої моделі задаються як лінгвістичні змінні у відповідності сформованим терм-множинам: для вхідних змінних  $x_i$ , використовується терм-множина  $D$ , яка складається з трьох якісних термів: {низький (Н), середній (С), високий (В)} [8].

Для опису вхідних  $x_1, x_2, x_3, x_4$  та вихідних  $y_1, y_2, y_3, y_4$ , змінних використано лінгвістичну оцінку відповідно до термів, що представлені як вхідні змінні в таблицях 1, 3 та вихідні змінні в таблицях 2, 4.

Таблиця 1

**Лінгвістична оцінка змінних, з нормованими значеннями  
(ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ)**

Пара- метри	Назва індикатора інтеграції	Діапазон значень	Терм		
			низький	середній	високий
$x_1$	Індекс умов торгівлі, %	0,8...1,1	0,8-0,9	0,91-1,0	1,01-1,1
$x_2$	Рівень безробіття, %	10...0	10-6,1	6-4,1	4-0
$x_3$	Чистий приплив ППІ, млрд дол. США	-5...0	-5...-3	-2,9...-1	-0,9...0
$x_4$	Стан поточного рахунку платіжного балансу, млрд дол. США	-7...7	-7-0	0,1-3	3,1-7

*Джерело: визначено на основі даних [9; 11]*

Таблиця 2

**Лінгвістична оцінка змінних (вихідних даних)  
з нормованими значеннями (РІВЕНЬ ЖИТТЯ)**

Пара- метри	Назва показника добробуту	Діапазон значень	Терм		
			низький	середній	високий
$y_1$	ВВП на особу ПКС, тис. дол. США	20...40	20-25	25,1-30	30,1-40
$y_2$	Кінцеве споживання населення, %	2...8	2-3	3,1-4	4,1-8
$y_3$	Середня заробітня плата, тис. євро	0,4...1	0,1-0,6	0,61-0,8	0,81-1
$y_3$	Рівень інфляції, %	4...0	4-3,1	3-2,1	2-0

*Джерело: визначено на основі даних [9; 11]*

Таблиця 3

**Лінгвістична оцінка змінних, з нормованими значеннями  
(ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ)**

Пара- метри	Назва індикатора інтеграції	Діапазон значень	Терм		
			низький	середній	високий
$x_1$	Індекс умов торгівлі, %	0,8...1,1	0,8-0,9	0,91-1,0	1,01-1,1
$x_2$	Коефіцієнт міграції,	-10...2	-10...-5	-4,9-0	0,1-2
$x_3$	Чистий приплив ППІ, млрд дол. США	-5...0	-5...-3	-2,9...-1	-0,9...0
$x_4$	ВВП на особу за ПКС, тис. дол. США	20...40	20-25	25,1-30	30,1-40

*Джерело: визначено на основі даних [9; 11]*

Таблиця 4

**Лінгвістична оцінка змінних (вихідних даних)  
з нормованими значеннями (ЯКІСТЬ ЖИТТЯ)**

Пара- метри	Назва показника добробуту	Діапазон значень	Терм		
			низький	середній	високий
$y_1$	Індекс людського розвитку, бал	0,8...0,9	0,81-0,83	0,84-0,86	0,87-0,9
$y_2$	Індекс процвітання, позиція	50...30	45-50	44-34	33-30
$y_3$	Індекс щастя, бал	5...8	5,1-6	6,1-7	7,1-8
$y_3$	Індекс екологічного виміру, бал	60...90	60-70	70,1-80	80,1-90

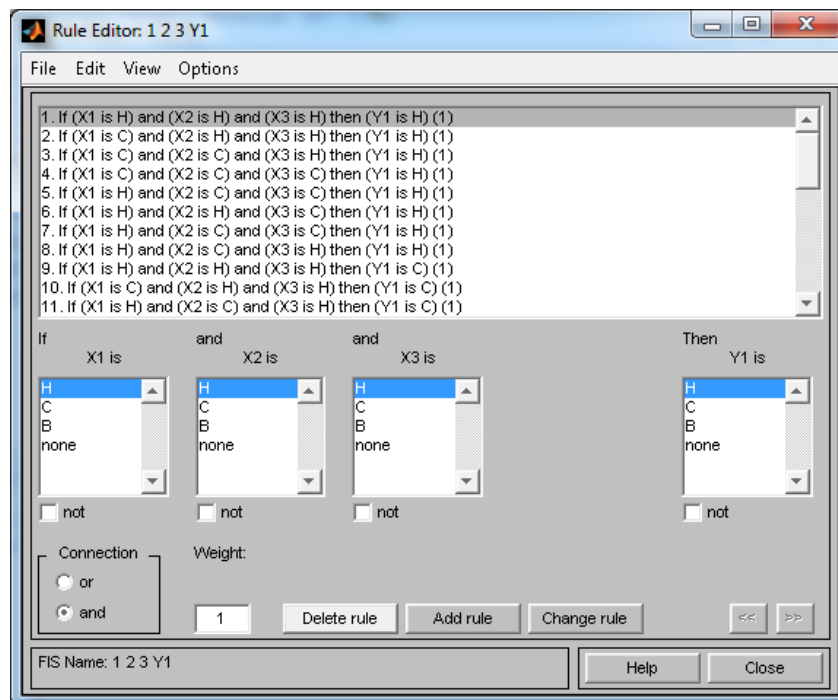
*Джерело: визначено на основі даних [9; 11]*

У системі оцінки чинників формування добробуту населення визначальну роль надають судженням людини, бо саме лінгвістичними змінними звикла оперувати людина у повсякденному житті.

Вперше поняття лінгвістичної змінної ввів Л. Заде [12]. Лінгвістична змінна – це поняття нечіткої логіки. Усі можливі значення лінгвістичної змінної складають терм-множину. Будь-який елемент терм-множини називається термом і задається нечіткою множиною через функцію приналежності. Функцією належності називають функцію, яка дозволяє для довільного елемента універсальної множини обчислити ступінь його належності нечіткій множині.

Точність оцінки залежить від повноти бази знань. Досягнення гнучкості процесу аналізу добробуту населення досягається за рахунок задання ключових правил прийняття рішень.

Хід логічного висновку за кожним правилом формується на етапі дефазифікації, де відображаються функції належності вхідних змінних та вихідної змінної (рис. 3).



**Рис. 3. Редактор реалізації бази знань для аналізу параметрів добробуту населення**

Дефазифікація – це трансформація нечіткої множини в чітке число за ступенем приналежності. Найпростішим способом виконання дефазифікації є вибір чіткого числа, що відповідає максимуму функції приналежності.

Ціллю дефазифікації є отримання кількісних значень для кожної із вихідних лінгвістичних змінних. Формально, це виникає наступним чином: розглядається  $i$ -а вихідна змінна і множина, яка відноситься до неї  $X_i$  ( $i = 1..N$ ). Потім за допомогою методу дефазифікації знаходиться сумарне кількісне значення вихідної змінної.



$$y_i = \frac{\int_{\min}^{\max} x \cdot \mu_i(x) dx}{\int_{\min}^{\max} \mu_i(x) dx} \quad (4)$$

де  $\mu_i(x)$  – функція належності відповідної нечіткої множини  $X_i$ ;

$\max$  і  $\min$  – границі універсума нечітких змінних;

$y_i$  – результат дефазифікації.

Отже, моделювання стійкої позитивної динаміки добробуту населення за допомогою нечітких множин здійснюється на основі цільової функції:

$$f_j = \max_k \left\{ \max_i \left\{ \sup_{x \in X_i} \left( \min \{ \mu_{x_{N_i}}(x), \mu_{x_{N_{ik}}}(x) \} \right) \right\} \right\} \quad (5)$$

де  $X_i$  – область значень  $i$ -го параметра ( $i = \overline{1,3}$ );

$\mu_{x_{N_i}}, \mu_{x_{N_{ik}}}$  – функції належності нечітких підмножин факторів впливу  $(x_1, \dots, x_4)$  на параметри добробуту населення, де  $N_{ik}$  – їх кількість.

## Розділ 2. Результати аналізу

Дослідження динаміки добробуту населення внаслідок європейської економічної інтеграції, на основі нечіткого моделювання, приводить до наступних показників параметрів впливу (табл. 5).

Таблиця 5

### Кореляція показників євроінтеграції та рівня життя населення в країнах ЦСЄ

№ з/п	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$y_4$
1	0,849	8,13	-3,89		25			
2	0,856	8,01		-3,54	25			
3	0,856	7,77		-3,37	25			
4		8,01	-3,95	1,52	25			
5	0,95	8,13	-0,452		27,5			
6	0,856	1,75		4,89	27,5			
7	0,852		-0,452	4,89	27,5			
8		1,99	-4,07	5,23	27,5			
9	0,849	2,11	-2,08		30			
10	0,849	7,89	-0,452		30			
11	1,05		-3,95	-3,37	30			
12		1,99	-3,95	-3,54	30			
13		8,01	-3,95	5,23	30			
14	0,95	5		5,06	32,5			

## Продовження таблиці 5

15	1,05	1,75		-3,37	35			
16	1,05		-1,96	-3,37	35			
17		1,99	-0,392	5,23	35			
18	0,852	8,13	-4,01			3		
19	0,95	8,01		-3,54		3		
20	0,849		-4,01	-3,88		3		
21		8,13	-4,01	-3,54		3		
22		8,25	-3,89	-3,54		3		
23	0,95	7,89	-0,392			3,5		
24	1,05		-4,01	4,89		3,5		
25		1,75	-4,01	4,89		3,5		
26	0,849	8,01		5,06		5		
27		8,13	-4,01	4,89		5		
28		1,87	-4,01	-3,54		5		
29	0,849	1,99		-3,71		5,5		
30	0,95	1,87	-4,01			6		
31	0,852	5,12	-0,452			6		
32	0,849	5		4,72		6		
33	1,05	1,87		4,72		6		
34	1,05		-2,02	-3,54		6		
35	1,05		-2,08	-3,88		6		
36		1,87	-0,512	5,23		6		
37	0,849	8,01	-4,01				0,6	
38		8,13	-3,95	-3,37			0,6	
39		8,13	-3,95	-3,37			0,6	
40	1,06	5	-2,02				0,7	
41	0,849	2,23	-0,512				0,7	
42	0,849	2,11	-0,452				0,7	
43	0,849	5		-3,2			0,7	
44	1,05	8,13		-3,2			0,7	
45	1,05		-3,89	-3,54			0,7	
46	1,05		-4,01	5,23			0,7	
47		8,13	-4,01	4,89			0,7	
48		1,99	-3,95	1,35			0,7	
49	0,943	4,88		5,06			0,8	
50		8,13	-0,452	-3,37			0,8	
51	0,849	5	-0,512				0,9	
52	0,849	5		4,89			0,9	
53	1,05	1,99		4,89			0,9	
54	0,95		-0,452	-3,54			0,9	

## Закінчення таблиці 5

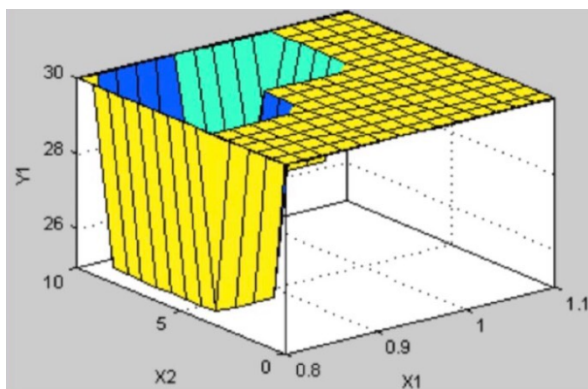
55	0,852		-2,02	5,23			0,9	
56	1,05	2,23	-4,19					1
57	1,05	2,11		5,06				1
58	0,954	2,23		4,72				1
59	0,852		-2,08	4,89				1
60	1,05		-0,392	-3,2				1
61		5	-0,512	-3,71				1
62		1,99	-0,452	-3,71				1
63	0,856		-0,392	-3,2				1,5
64		7,89	-0,452	-3,71				1,5
65	1,05	7,89		1,18				2
66	1,05	8,13		-3,71				2
67	0,95	8,01	-0,452					2,5
68	0,849	2,23	-0,392					2,5
69	1,05		-4,01	5,06				2,5
70	0,849	8,01	-2,14					3
71	0,954	8,13		-3,71				3
72	0,852		-4,01	1,52				3
73		5	-4,01	-3,71				3
74		8,13	-4,01	-3,71				3

Джерело: обчислено на основі *MATLAB*

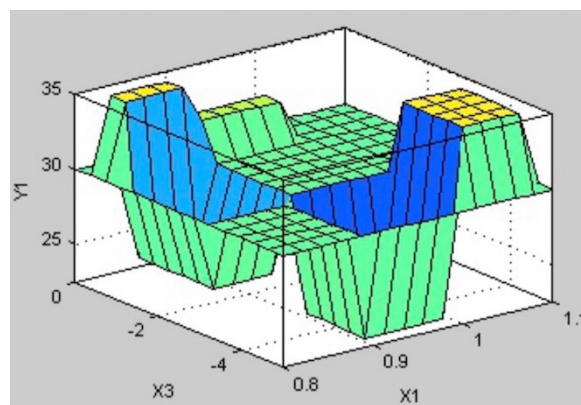
У таблиці 5 наведено ймовірні вирішення моделі. Виявлений вплив індикаторів євроінтеграції (індекс торгівлі, обсяг інвестицій, рівень безробіття, сальдо платіжного балансу) на добробут населення (ВВП на особу за ПКС, тис. дол. США, кінцеве споживання населення,%, середню заробітну платню, тис. євро, рівень інфляції,%) засвідчує зв'язок між макро- і мікроекономічними показниками. Найвищі результати добробуту досягають в умовах високої зайнятості, припливу ПІІ та позитивного платіжного балансу, які певним чином стимулює євроінтеграція.

Найвищі критерії не задовольняє жодна країна, але показники євроінтеграції Чеської Республіки та Словенії чітко корелюють з показниками рівня і якості життя, отже, ефективно використовують можливості євроінтеграції для покращення добробуту. Разом з тим, спостерігаються негативні тенденції, зокрема, у Чехії високий від'ємний притік ПІІ може спричинити зменшення рівня життя населення. Також, результати моделі засвідчили зв'язки євроінтеграції та добробуту решти країн ЦСЄ та можуть бути використані для майбутніх досліджень і прийняття практичних рішень.

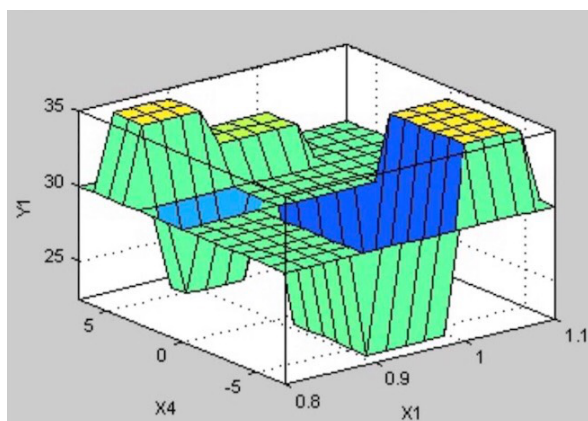
Розглянемо графічну інтерпретацію результатів першої частини моделювання програмними засобами *MATLAB* (рис. 1.1 – 4.6).



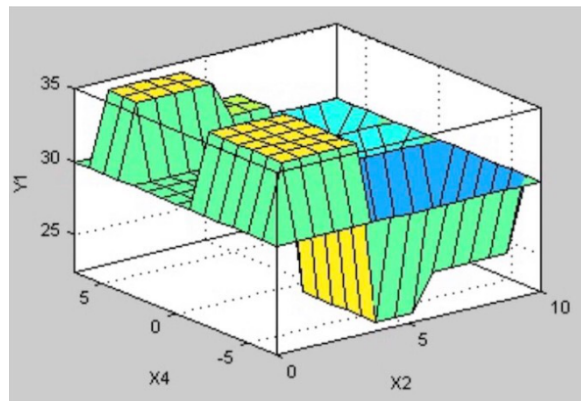
**Рис. 1.1. Кореляція ВВП на особу, рівня безробіття, умов торгівлі**



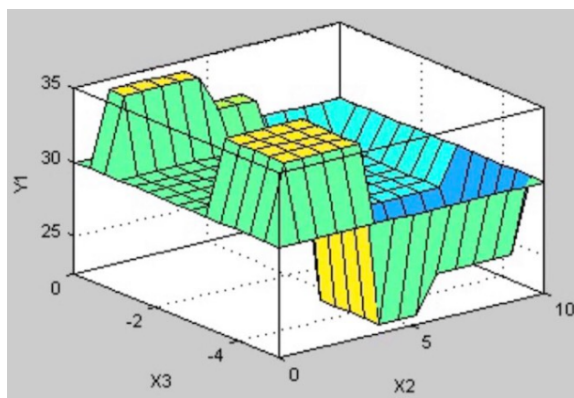
**Рис. 1.2. Кореляція ВВП на особу, ПІІ, умов торгівлі**



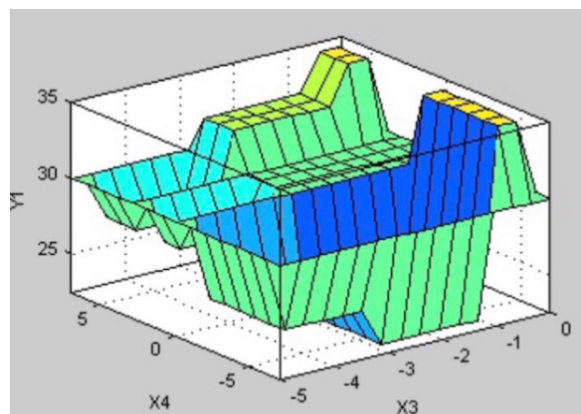
**Рис. 1.3. Кореляція ВВП на особу, платіжного балансу, умов торгівлі**



**Рис. 1.4. Кореляція ВВП на особу, платіжного балансу, рівня безробіття**



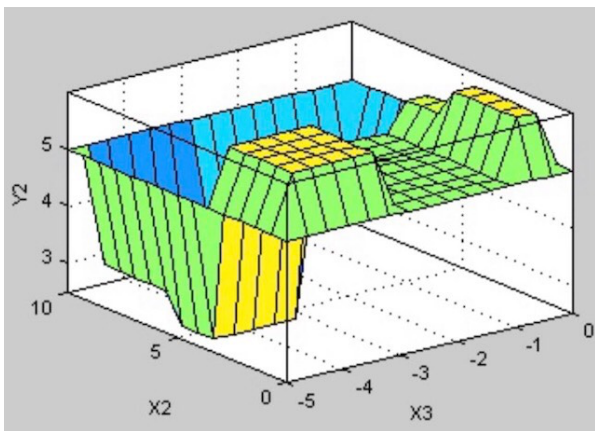
**Рис. 1.5. Кореляція ВВП на особу, ПІІ, рівня безробіття**



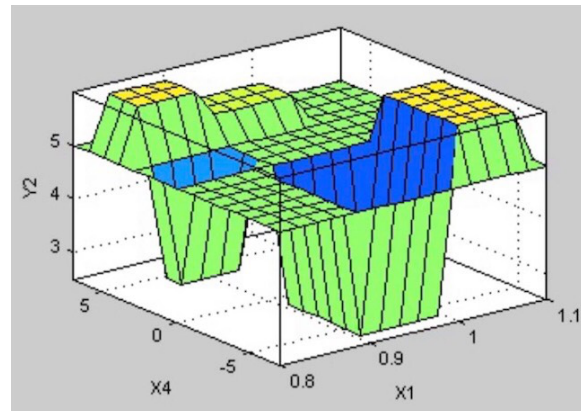
**Рис. 1.6. Кореляція ВВП на особу, платіжного балансу, ПІІ**

Найвищих показників ВВП на одну особу країни ЦСЄ досягають в умовах низького рівня безробіття і середніх або високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 1.1.); високих показниках припливу ПІІ та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 1.2.); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках припливу ПІІ (рис. 1.3.); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 1.4.); високих показниках платіжного балансу та низьких коефіцієнтів умов торгівлі, а також навпаки –

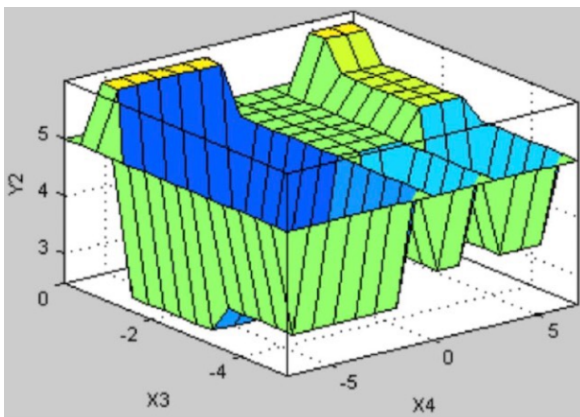
низьких показниках платіжного балансу та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 1.5); високих показниках припливу ПІІ та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 1.6).



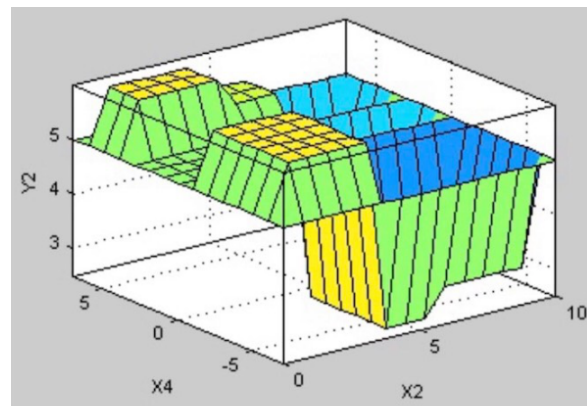
**Рис. 2.3. Кореляція рівня споживання, рівня безробіття, ПІІ**



**Рис. 2.4. Кореляція рівня споживання, платіжного балансу, умов торгівлі**



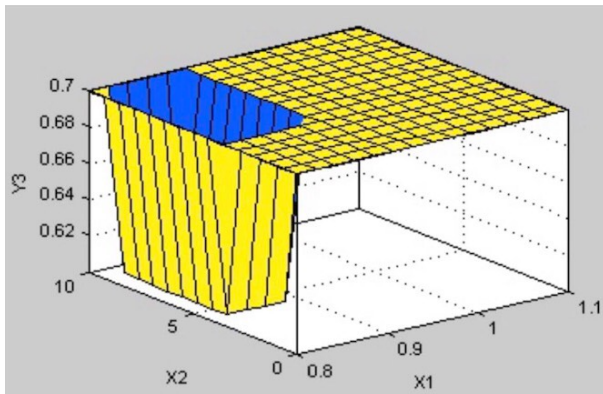
**Рис. 2.5. Кореляція рівня споживання, ПІІ, платіжного балансу**



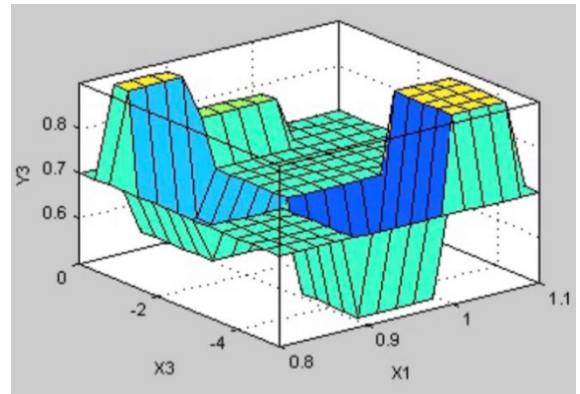
**Рис. 2.6. Кореляція рівня споживання, платіжного балансу, рівня безробіття**

Подібно до ВВП на особу, відсоток споживання найбільше зростає в умовах низького рівня безробіття і високих або середніх коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 2.1); високих показниках припливу ПІІ та або високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 2.2); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках припливу ПІІ (рис. 2.3); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 2.4); високих показниках платіжного балансу та коефіцієнтів умов торгівлі (рис. 2.5); високих показниках припливу ПІІ та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 2.6).

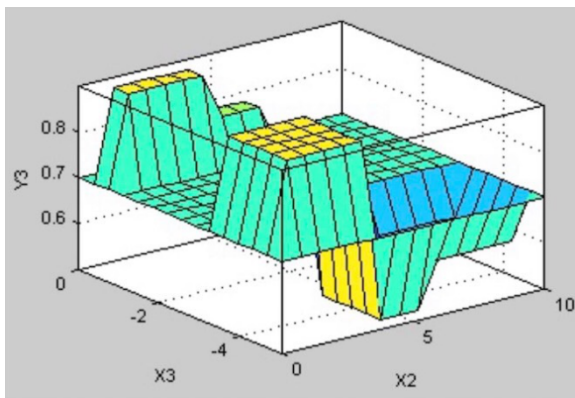
Також можемо спостерігати, подібно до ВВП особу та відсотку споживання, рівень зарплат найбільше зростає в умовах низького рівня безробіття і високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 3.1); високих показниках припливу ПІІ та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 3.2); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках припливу ПІІ (рис. 3.3); високих показниках платіжного балансу та високих коефіцієнтів умов



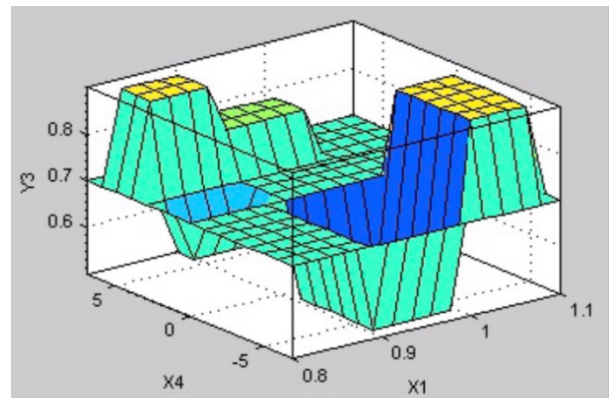
**Рис. 3. 1. Кореляція заробітної плати, рівня безробіття, умов торгівлі**



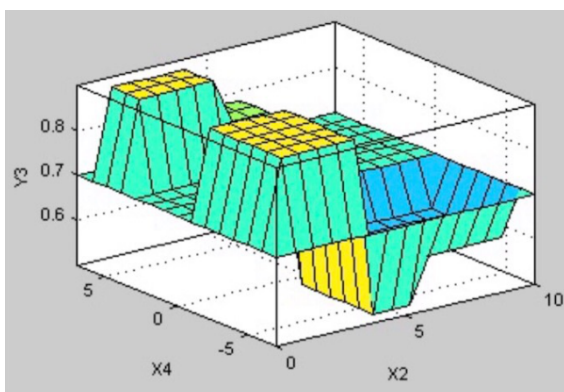
**Рис. 3. 2. Кореляція заробітної плати, ПІІ, умов торгівлі**



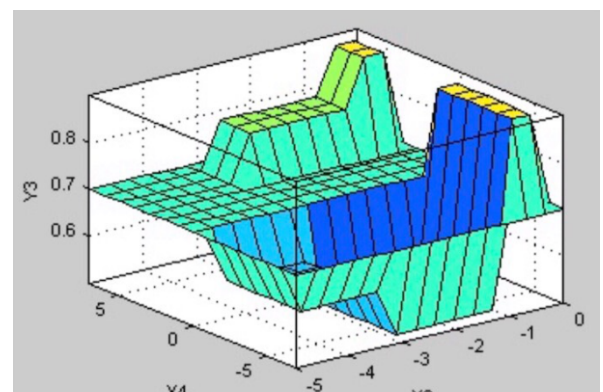
**Рис. 3. 3. Кореляція заробітної плати, ПІІ, рівня безробіття**



**Рис. 3. 4. Кореляція заробітної плати, платіжного балансу, умов торгівлі**

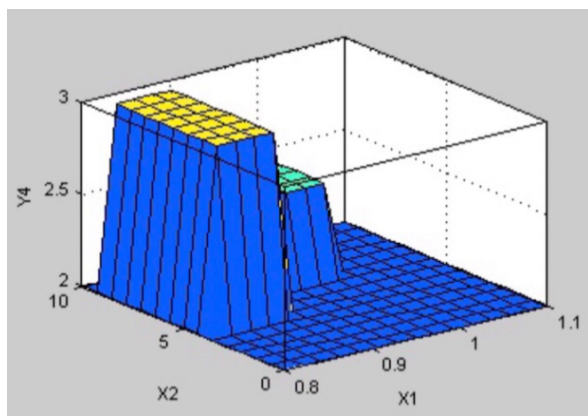


**Рис. 3. 5. Кореляція заробітної плати, платіжного балансу, рівня безробіття**

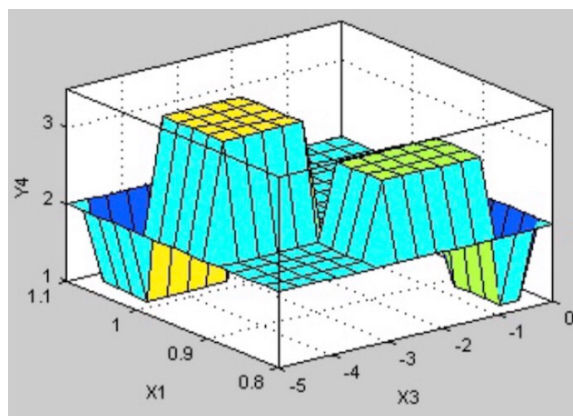


**Рис. 3. 6. Кореляція заробітної плати, платіжного балансу, ПІІ**

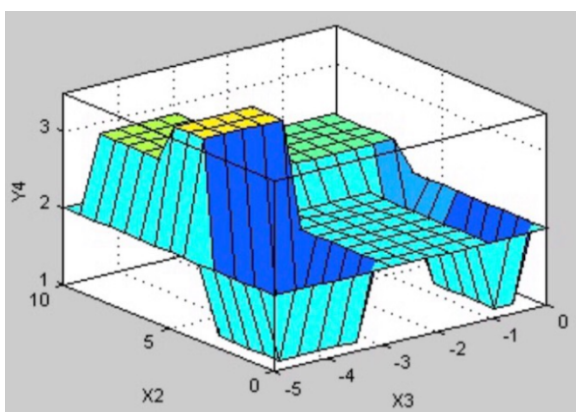
торгівлі (рис. 3.4); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 3.5); високих показниках припливу ПІІ та низьких або високих показниках платіжного балансу (рис. 3.6).



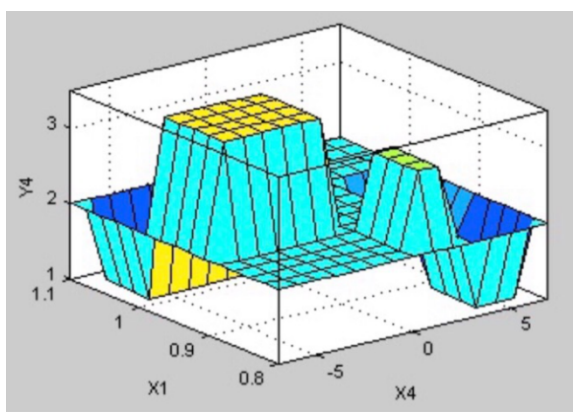
**Рис. 4. 1. Кореляція рівня інфляції, рівня безробіття, умов торгівлі**



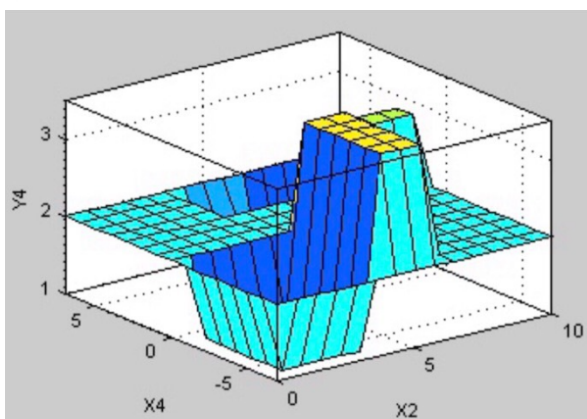
**Рис. 4. 2. Кореляція рівня інфляції, умов торгівлі, ПІІ**



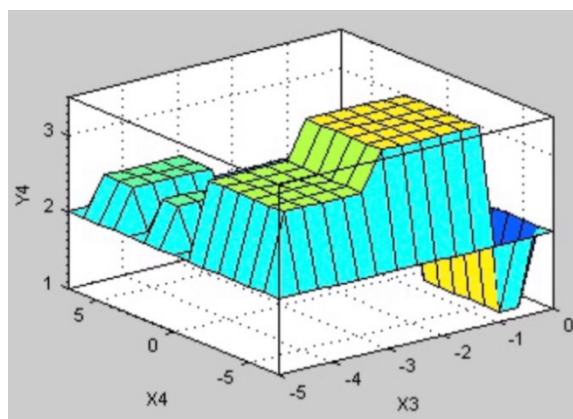
**Рис. 4. 3. Кореляція рівня інфляції, рівня безробіття, ПІІ**



**Рис. 4. 4. Кореляція рівня інфляції, умов торгівлі, платіжного балансу**



**Рис. 4. 5. Кореляція рівня інфляції, платіжного балансу, рівня безробіття**



**Рис. 4. 6. Кореляція рівня інфляції, платіжного балансу, ПІІ**

Рівень інфляції найнижчий за умов низького безробіття та високих або середніх коефіцієнтів умов торгівлі (рис 4.1); високих показників припливу ПІІ або високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 4.2); низького рівня безробіття та низьких або високих показниках припливу ПІІ (рис. 4.3); високих показниках платіжного балансу та коефіцієнтів умов торгівлі (рис. 4.4); низького рівня безробіття та низьких показниках платіжного балансу (рис. 4.5); високих показниках припливу ПІІ та низьких показниках платіжного балансу (рис. 4.6).

Розглянемо другу складову моделі – аналіз впливу євроінтеграції на якість життя, де  $x_1$  – індекс умов торгівлі,  $x_2$  – коефіцієнт міграції,  $x_3$  – приплив ПШ, млрд. дол. США,  $x_4$  – ВВП за ПКС на особу тис. дол. США,  $y_1$  – індекс людського розвитку,  $y_2$  – індекс процвітання,  $y_3$  – індекс щастя, бал  $y_4$  – індекс екологічного виміру (табл. 6).

Таблиця 6

**Кореляція показників євроінтеграції  
та якості життя населення в країнах ЦСЄ**

№ з/п	$x_1$	$x_2$	$x_3$	$x_4$	$y_1$	$y_2$	$y_3$	$y_4$
1	0,95	-7,47		22	0,83			
2	0,845		-4,13	27,3	0,83			
3		-2,41	-4,07	22,3	0,83			
4	1,05	-7,47	-0,512		0,845			
5	0,849	1,06		34,8	0,845			
6	1,05	-7,47		34,8	0,845			
7	0,95		-3,89	35,1	0,845			
8	0,95		-4,13	27,3	0,845			
9	1,06		-4,13	34,8	0,845			
10		-2,7	-4,13	35,3	0,845			
11	0,849	-7,61	-0,452		0,85			
12	0,849	-7,61		34,8	0,85			
13		-7,47	-0,392	27,8	0,85			
14		1,2	-4,07	22,3	0,85			
15	0,849	1,06	-3,89		0,865			
16		-7,47	-0,392	22,3	0,865			
17	1,05	1,06	-3,89		0,88			
18	0,95		-0,512	22,3	0,88			
19	1,05	0,916		22,8		31,5		
20	1,05		-0,512	22		31,5		
21		-2,41	-0,512	35,1		31,5		
22		0,916	-1,9	22,8		31,5		
23	0,852	0,916	-3,95			37		
24	0,852	0,916		22,8		37		
25	0,95	-7,61	-0,512			38,5		
26	1,05	-7,61		34,8		38,5		
27	0,852	-7,33	-0,392			40		
28	0,852	0,916		27,3		40		
30	0,852	-7,47		35,5		40		
31	1,05		-2,08	35,1		40		
32	1,05		-3,95	22		40		
33	0,852		-0,512	27,3		40		



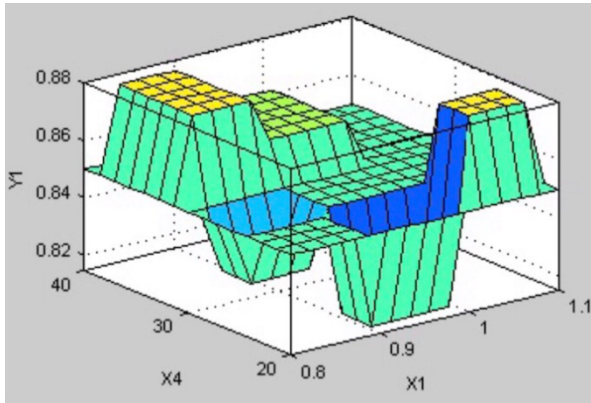
Закінчення таблиці 6

34		-7,76	-4,01	35,1		40		
35		1,06	-4,07	22,5		40		
36	0,95	-7,61	-3,95			41,5		
37		-7,76	-4,07	27,6		41,5		
38	0,852	1,2	-2,02				6,5	
39	1,05	-7,61	-4,07				6,5	
40	1,05	-7,61		35,3			6,5	
41	1,05	-7,33		34,6			6,5	
42	0,845	1,06		27,6			6,5	
43	1,06		-4,07	22,8			6,5	
44		-7,18	-0,512	35,1			6,5	
45		1,2	-4,07	22,8			6,5	
46		1,2	-4,07	35,3			6,5	
47		-7,33	-0,512	35,3			6,5	
48	0,852	1,2	-4,01				7	
49	0,852		-0,392	22,8			7	
50	0,845		-0,512	22,8			7	
51	0,852	-2,12	-0,512				7,5	
52	1,05	0,916		22,3			7,5	
53	0,845	-2,55		34,6			7,5	
54	0,95		-0,392	22,8			7,5	
55		-7,18	-1,96	35,1			7,5	
56	0,852	-7,33		27,3				70
57	0,849	-7,61	-0,452					75
58	0,842	-2,7	-3,89					75
59	0,95	-7,33		35,1				75
60	0,852	1,06		35,1				75
61	1,06		-7,33	22,5				75
62	0,852		-7,33	34,8				75
63		-2,7	-4,07	35,3				75
64		-7,61	-0,392	35,3				75
65		0,916	-4,07	22,8				75
66	0,849	1,35	-4,07					80
67	0,842	1,06	-3,89					80
68	0,852		1,06	22				80
69		-7,61	-0,392	22,8				80
70	1,05	1,35	-4,07					85
71	0,943	1,06		22,8				85
72	0,845		-2,41	35,3				85
73	0,852		-2,55	35,3				85

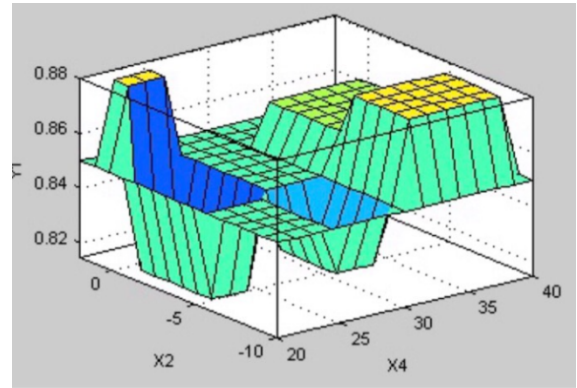
Джерело: обчислено на основі MATLAB

Зауважмо, що хоча тенденції графіків і таблиці відповідають усім аналізованим країнам ЦСЄ-11, найбільш чітко проявляються для Чеської Республіки та Словенії. На основі цього стверджуємо що процеси євроінтеграції позитивно впливають на якість життя населення цих країн.

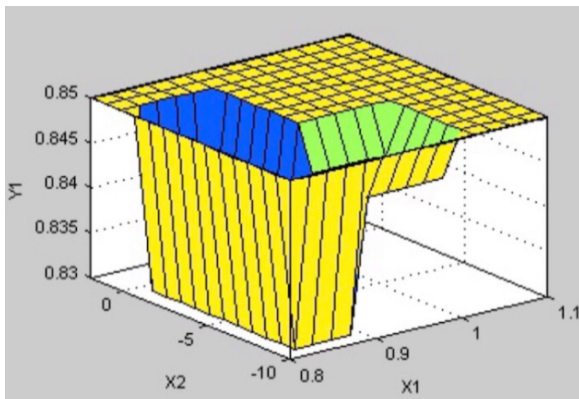
Розглянемо графічну інтерпретацію результатів другої частини моделювання програмними засобами *MATLAB* (рис. 5.1.-8.6).



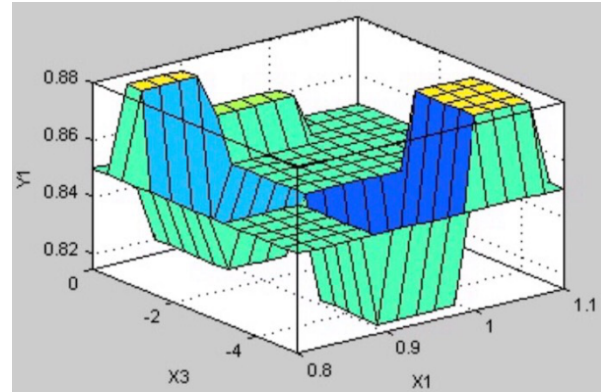
**Рис. 5. 1. Кореляція індексу людського розвитку, ВВП на особу, умов торгівлі**



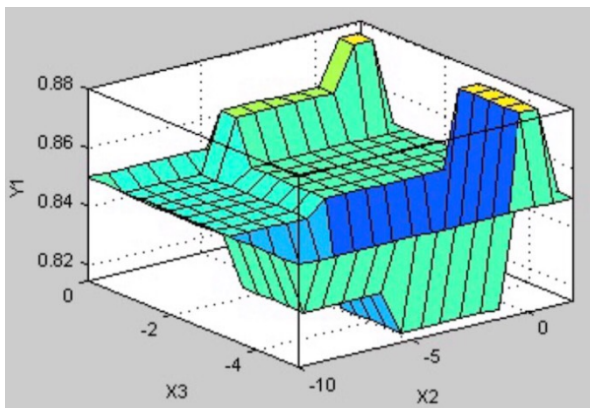
**Рис. 5. 2. Кореляція індексу людського розвитку, коефіцієнту міграції, ВВП на особу**



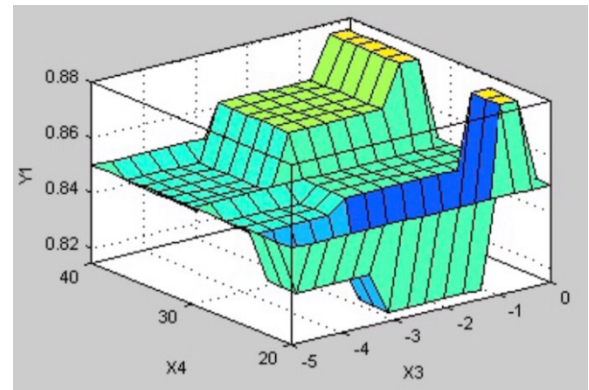
**Рис. 5. 3. Кореляція індексу людського розвитку, коефіцієнту міграції, умов торгівлі**



**Рис. 5. 4. Кореляція індексу людського розвитку, ПІІ, умов торгівлі**

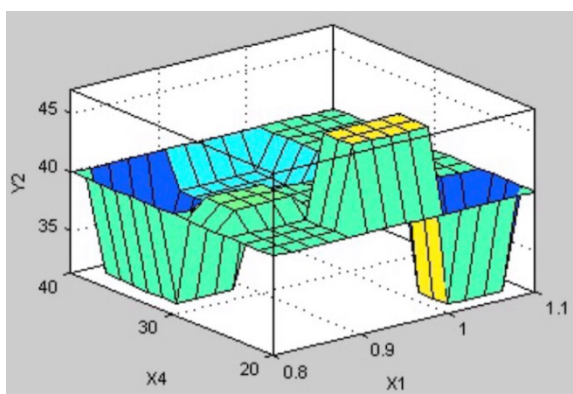


**Рис. 5. 5. Кореляція індексу людського розвитку, ПІІ, коефіцієнту міграції**

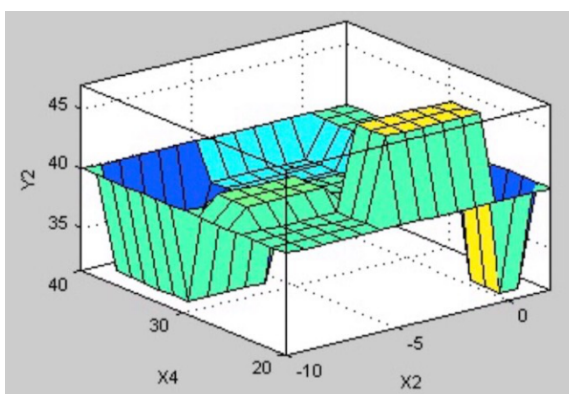


**Рис. 5. 6. Кореляція індексу людського розвитку, ВВП на особу, ПІІ**

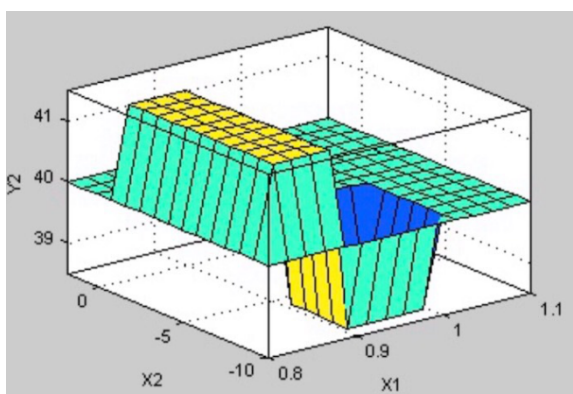
Індекс людського розвитку найвищий в умовах високого ВВП на особу та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 5.1); високих показниках коефіцієнта чистої міграції та високого ВВП на особу (рис. 5.2); високих показників коефіцієнта чистої міграції та високого коефіцієнта умов торгівлі (рис. 5.3); високого показника припливу ППІ та високого коефіцієнта умов торгівлі (рис. 5.4); високих показників коефіцієнта чистої міграції та високого показника припливу ППІ (рис. 5.5); високого ВВП на особу та високого показника припливу ППІ (рис. 5.6).



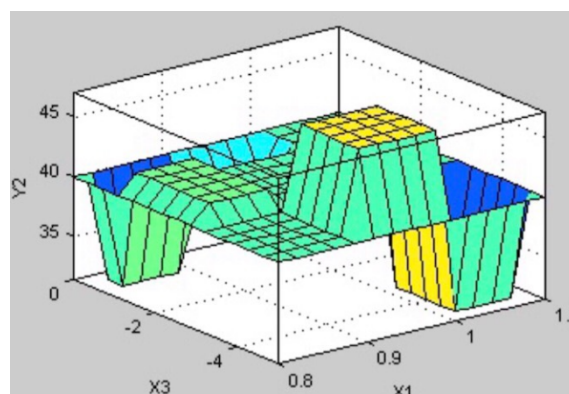
**Рис. 6.1. Кореляція індексу процвітання, ВВП на особу, умов торгівлі**



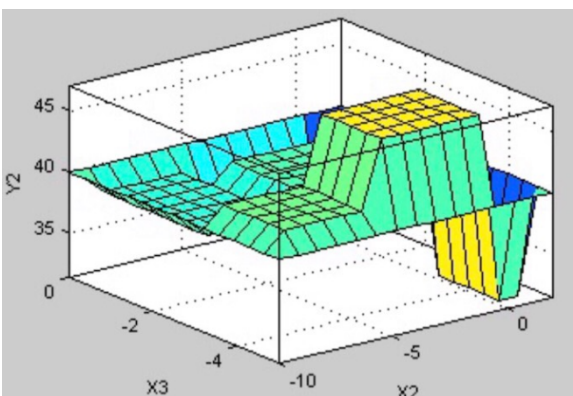
**Рис. 6.2. Кореляція індексу процвітання, ВВП на особу, коефіцієнту міграції**



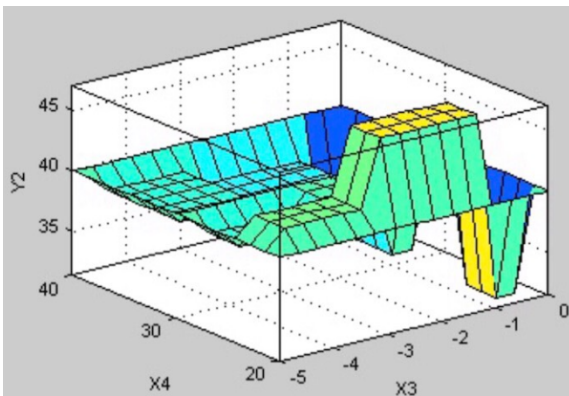
**Рис. 6.3. Кореляція індексу процвітання, коефіцієнту міграції, умов торгівлі**



**Рис. 6.4. Кореляція індексу процвітання, ППІ, умов торгівлі**

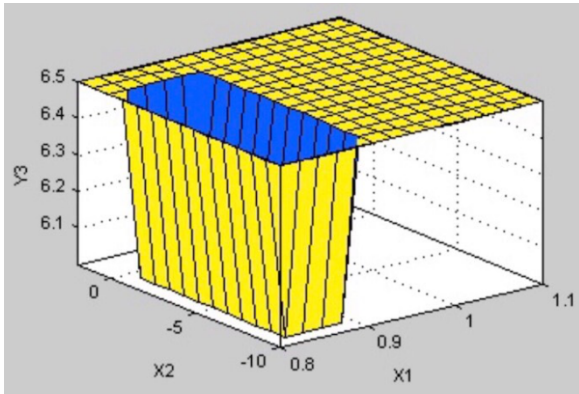


**Рис. 6.5. Кореляція індексу процвітання, ППІ, коефіцієнту міграції**

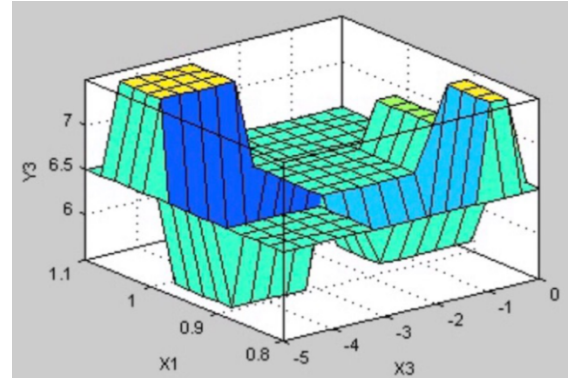


**Рис. 6.6. Кореляція індексу процвітання, ВВП на особу, ППІ**

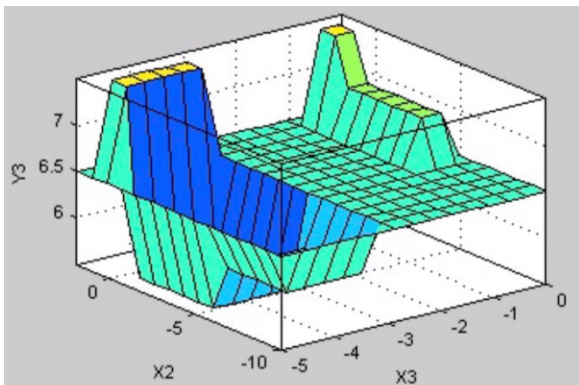
Індекс процвітання найвищий в умовах високого ВВП на особу та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 6.1); високих показниках коефіцієнта чистої міграції та високого ВВП на особу (рис. 6.2); високих показниках коефіцієнта чистої міграції та високого коефіцієнта умов торгівлі (рис. 6.3); високого показника припливу ПІІ та високого коефіцієнта умов торгівлі (рис. 6.4); високих показниках коефіцієнта чистої міграції та високого показника припливу ПІІ (рис. 6.5); високого ВВП на особу та високого показника припливу ПІІ (рис. 6.6).



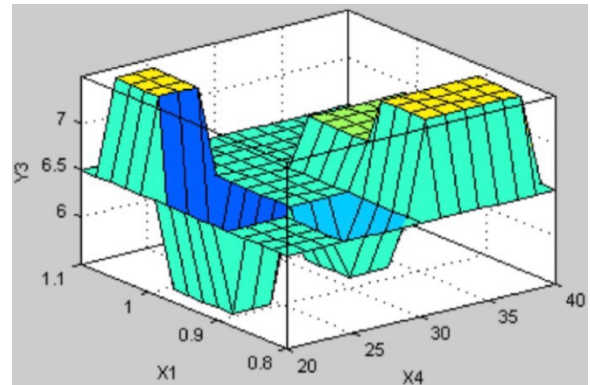
**Рис. 7.1. Кореляція індексу щастя, коефіцієнту міграції, умов торгівлі**



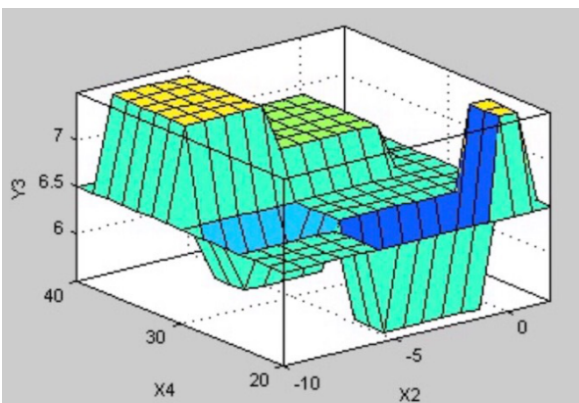
**Рис. 7.2. Кореляція індексу щастя, умов торгівлі, ПІІ**



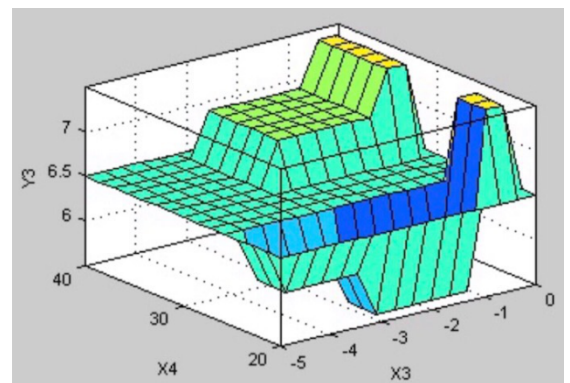
**Рис. 7.3. Кореляція індексу щастя, коефіцієнту міграції, ПІІ**



**Рис. 7.4. Кореляція індексу щастя, умов торгівлі, ВВП на особу**

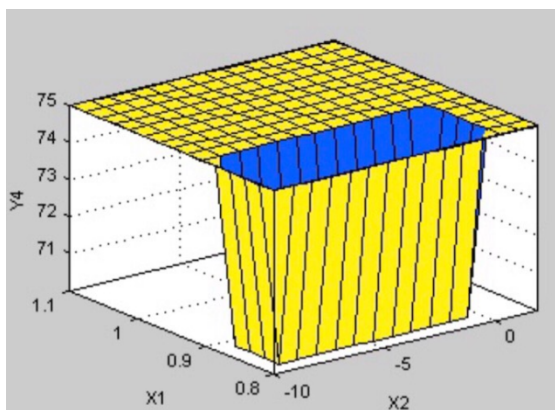


**Рис. 7.5. Кореляція індексу щастя, ВВП на особу, коефіцієнту міграції**

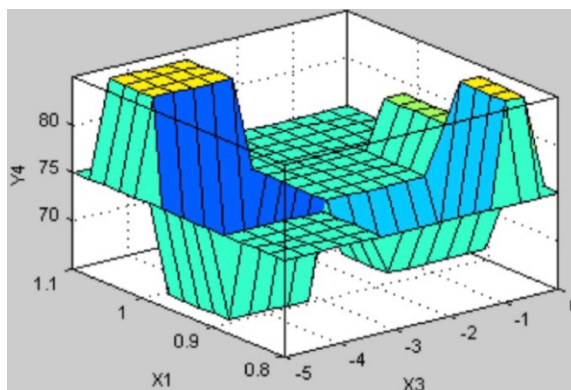


**Рис. 7.6. Кореляція індексу щастя, ВВП на особу, ПІІ**

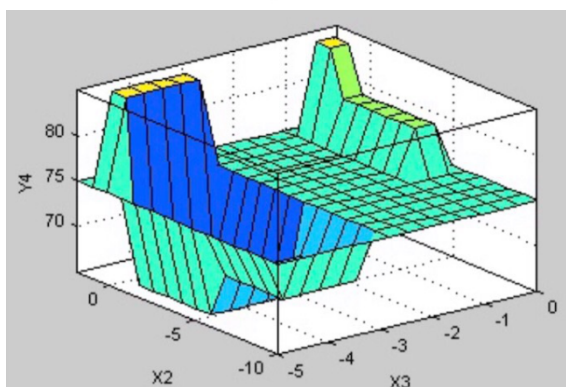
Індекс щастя найвищий в умовах високого коефіцієнта чистої міграції та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис 7.1); високих коефіцієнтах умов торгівлі та високого припливу ПІІ (рис 7.2); високих показниках коефіцієнта чистої міграції та високого припливу ПІІ (рис 7.3); високого показника коефіцієнта умов торгівлі та високого ВВП на особу (рис. 7.4); високих показників коефіцієнта чистої міграції та високого ВВП на особу (рис. 7.5); високого ВВП на особу та високого показника припливу ПІІ (рис. 7.6).



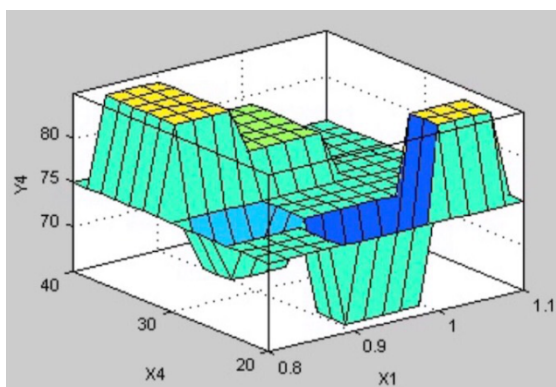
**Рис. 8. 1. Кореляція індексу екологічного виміру, умов торгівлі, коефіцієнту міграції**



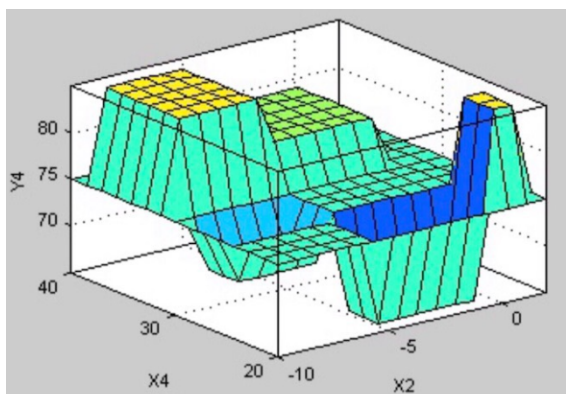
**Рис. 8. 2. Кореляція індексу екологічного виміру, умов торгівлі, ПІІ**



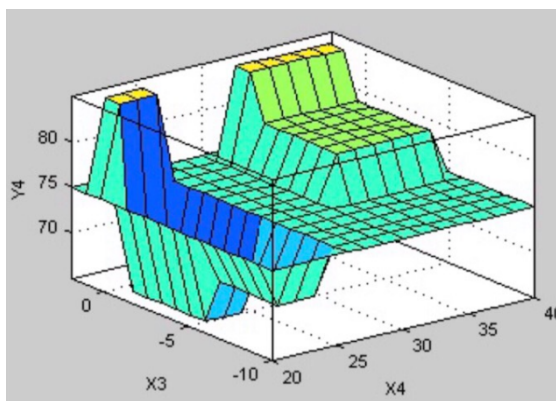
**Рис. 8. 3. Кореляція індексу екологічного виміру, коефіцієнту міграції, ПІІ**



**Рис. 8. 4. Кореляція індексу екологічного виміру, ВВП на особу, умов торгівлі**



**Рис. 8. 5. Кореляція індексу екологічного виміру, ВВП на особу, коефіцієнту міграції**



**Рис. 8. 6. Кореляція індексу екологічного виміру, ПІІ, ВВП на особу**

Індекс екологічного виміру найвищий в умовах високого коефіцієнта чистої міграції та високих коефіцієнтах умов торгівлі (рис. 8.1); високих коефіцієнтах умов торгівлі та високого припливу ПІІ (рис. 8.2); високих показників коефіцієнта чистої міграції та високого припливу ПІІ (рис. 8.3); високого показника коефіцієнта умов торгівлі та високого ВВП на особу (рис. 8.4); високих показників коефіцієнта чистої міграції та високого ВВП на особу (рис. 8.5); високого ВВП на особу та високого показника припливу ПІІ (рис. 8.6).

### **Висновки**

Проведений аналіз впливу європейської економічної інтеграції на добробут населення країн ЦСЄ методом нечіткої логіки засвідчив, що головними чинниками зростання рівня та якості життя є ВВП на особу, доходи від експорту, ПІІ, висока зайнятість і притік мігрантів.

Показники рівня та якості життя найвищі у Словенії (ВВП за ПКС на особу – 35,53 тис. дол. США, 2017) та Чеській Республіці (ВВП за ПКС на особу – 34,48 тис. дол. США, 2017), вони тісно пов'язані з вибраними індикаторами євроінтеграції та визначають позитивні тенденції щодо зростання добробуту населення. Проте у Чехії спостерігається порівняно високий від'ємний показник припливу ПІІ (-5,6 млрд. дол. США, 2017), що може спричинити зниження рівня життя населення. У Словенії відносно високий рівень безробіття – 6,8% також негативно впливає на економічний добробут.

Для характеристики ефективності євроінтеграції інших країн ЦСЄ можемо скласти три групи: 1) Естонія, Литва, Словаччина, країни близькі до лідерів; 2) Польща, Угорщина, Латвія, країни демонструють середній рівень інтеграції та добробуту; 3) Болгарія, Румунія, Хорватія, країни з найнижчими показниками у 2015-2017 рр.

Естонія, Литва, Словаччина досягли високих показників добробуту (ВВП на особу за ПКС – 31,64 тис. дол. США, ВВП на особу за ПКС – 32,37 тис. дол. США, ВВП на особу за ПКС – 33,07 тис. дол. США, 2017) в умовах високих, середніх і низьких показників євроінтеграції (індекс умов торгівлі – 1, 1,03, 0,99; сальдо платіжного балансу – 0,5 млрд. дол. США, -0,7 млрд. дол. США, 0,3 млрд. дол. США; чистий приплив ПІІ – -0,9 млрд. дол. США, -1,6 млрд. дол. США, -0,6 млрд. дол. США; коефіцієнт міграції – -1,59, -9,66, 0,42; рівень безробіття – 8,4%, 7%, 8,1% відповідно.

Польща (ВВП ПКС на особу – 29,64 тис. дол. США, 2017), Угорщина (ВВП на особу за ПКС – 27,7 тис. дол. США, 2017), Латвія (ВВП на особу за ПКС – 29,55 тис. дол. США, 2017) займали середню позицію при середніх та низьких індикаторах євроінтеграції: індекс умов торгівлі – 1,05, 0,98, 0,87; сальдо платіжного балансу – -5 млрд. дол. США, 6,3 млрд. дол. США, -0,1 млрд. дол. США; чистий приплив ПІІ – -1,8 млрд. дол. США, -2,9 млрд. дол. США, -0,6 млрд. дол. США; коефіцієнт міграції – -0,39, 0,61, -8,11; рівень безробіття – 4,8%, 4,4%, 9%, відповідно.

Хорватія (ВВП на особу за ПКС – 24,74 тис. дол. США, 2017), Румунія (ВВП на особу за ПКС – 24,6 тис. дол. США, 2017), Болгарія (ВВП на особу за ПКС – 21,46 тис. дол. США, 2017) займали третю позицію досягнення добробуту при наступних індикаторах євроінтеграції: індекс умов торгівлі – 1,04, 1,09, 1,05; сальдо платіжного балансу – 2, -6,1, 1,4; чистий приплив ПІІ – -1,4 млрд. дол. США, -5,2 млрд. дол. США, -0,7 млрд. дол. США; коефіцієнт міграції – -1,53, -2,98, -0,67; рівень безробіття – 14%, 5,3%, 6,6% відповідно.

Очевидно, щоб досягти рівня добробуту навіть третьої умовної групи Україні (ВВП на особу за ПКС – 9,28 тис. дол. США, 2017) потрібно більше часу та сприятливих умов. В аналогічному періоді більшість індикаторів євроінтеграції України є критично низькими: сальдо платіжного балансу – -4,7; чистий приплив ПІІ – -2,4 млрд. дол. США, -5,2 млрд. дол. США, -0,7 млрд. дол. США; коефіцієнт міграції – -0,88; рівень безробіття – 9,2. Лише індекс умов торгівлі – 1,04 демонструє позитивну тенденцію, однак цього недостатньо щоб включити у вибірку та засвідчити кореляцію процесів. В наш час повинні розроблятися програми, які здатні в короткі проміжки часу призвести до покращення добробуту та ефективності євроінтеграції.

### Список використаних джерел:

1. Волошин О.Ф., Мащенко С.О. Моделі та методи прийняття рішень: навчальний посібник. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2010. 336 с.
2. Галецька Т.І., Топішко О.І. Методика оцінки ефективності інвестиційних лізингових проектів. *Фінансова система України. Збірник наукових праць*. 2009. Вип. 12. С. 454–469.
3. Масловська Л.Ц. Сталий розвиток продуктивних сил регіонів: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2003. 365 с.
4. Методи та системи штучного інтелекту : навчальний посібник / В.О. Трусів та ін. Дніпро : ДВНЗ «Національний гірничий університет», 2017. 112 с.
5. Мокій А.І., Антонюк Д.А., Піх М.З. Моделювання інституціональної інфраструктури підприємництва регіонів на основі методології нечіткої логіки. *Регіональна економіка*. 2015. № 3. С. 52–60.
6. Приймак В.І. Нечітке оцінювання рівня економічного добробуту домогосподарств. *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1(1). С. 149–158.
7. Сміт А. Добробут нації. Дослідження про природу та причини добробуту націй. Київ : Port-Royal, 2001. 587 с.
8. Штовба С.Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB. Москва : Горячая линия-Телеком, 2007. 288 с.
9. Free public data, visualizations and knowledge. Knoema Corporation. URL: <https://knoema.com/> (дата звернення: 20.06.2019).
10. Pigou A. *The Economics of Welfare*. London : Macmillan Co, 1920. 551 p.
11. World Development Indicators. World Bank Group. URL: <http://databank.worldbank.org/> (дата звернення: 20.06.2019).
12. Zadeh L. Fuzzy Sets. *Information and Control*. 1965. № 8. P. 338–353.

### **3. STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT: GLOBAL TRENDS AND NATIONAL PECULIARITIES**

**Berezianko T. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of Labour Economics and Management Department  
National University of Food Technologies*

**Zienina-Bilichenko A. S.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Labour Economics and Management  
National University of Food Technologies*

#### **THE SPECIFICITY OF STRATEGIES OF OLIGOPOLISTIC ENTERPRISES OF THE FOOD INDUSTRY**

##### ***Summary***

*Directions of the formation of strategies of basic business structures development are considered in the article. Their backbone was studied and the characteristic features were revealed. The main elements of the direction of development of the national economy, the introduction of institutional instruments of sustainable growth for the corporate sector in the format of a social state are considered, which helps to fulfil the requirements for concordance of European practices. The study gives a brief overview of the essence, policies, and tools of the corporate sector development as a part of a structure of social state and welfare state on the example of the EU. Based on our research, we have analysed the practice of responsible behaviour of oligopolistic enterprises in the oil and fat industry and food industry. The main types of strategies and conditions of choice are investigated depending on the sustainability of socio-economic system development. The strategic guidelines for the development of the national economy at the present stage of its functioning are considered. Adaptation of the national economy to the European economic system must go together with the social responsibility of corporations as a key institutional non-formal component of their activities in the national market. The general strategy for food production can only be effective if society reaches a consensus between multiform interests of the corporate sector as a producer, expectations from the public, as well as state and state boundary rules.*

##### **Introduction**

In today's conditions, the formation of a qualitatively new model of the country's economy is the task of Ukraine. The current model of the economy, built



in the state, is not able to adequately respond to the risks and challenges that exist in today's global economy.

Strategic behaviour is formed under the influence of factors of the external and internal environment, including certain rules, formal and informal constraints – legal legislation, honesty, decency, etc. There is a close relationship between strategy and strategic behaviour. The choice of a strategy depends on the type of behaviour of the enterprise on the market, for example, from active or passive behaviour, from predisposition to risk, to offensive actions, etc. Strategic behaviour means how far an enterprise can effectively adapt to market requirements and is a specific set of strategic decisions within the framework of the chosen strategy. Economic behaviour determines the actions undertaken by the enterprise within the framework of chosen strategic behaviour in order to obtain maximum economic results.

The agrarian sector of Ukraine, with its basic component and agriculture, forms the basis for preservation of state sovereignty, can become a source of growth of the national economy due to its scale and stimulation of other sectors of the economic development due to the multiplier effect [4, p. 5].

During the last years, the oil and fat industry of Ukraine shows one of the highest rates of production in comparison with other branches of the food industry. The largest oil and fat enterprises of Ukraine are a part of the «Ukroliyprom» association.

The increase in the production of oil and fat industry is primarily due to the increased demand for vegetable oil as in the domestic, so in world markets. The olive-fat industry is an investment attracting, significant investments are directed to its development by both domestic and foreign investors. Investments are directed to the reconstruction of existing factories and the construction of new ones. The study demonstrates the current trends in increasing the production and export of sunflower oil in Ukraine, increasing sunflower growing and increasing processing potential by expanding existing capacities and building new plants, saving insignificant volumes of sunflower exports at the expense of state levers of influence on seed exporters.

It should be noted that the constant updating of the strategic goals and metrics of the enterprise in accordance with the context of the business environment and, in turn, the synchronization of corporate culture and organizational management structure that determine the internal environment of the enterprise with adapted strategic goals is a prerequisite for effective functioning of the enterprise in the present time. Only the security of continuous monitoring of the business environment through the prism of business strategy and strategic goals can provide the leading position of a company in the market today. That is why it can be argued that the strategic adaptation of the enterprise has become the status of a new strategic imperative for today. In addition, in order to ensure the stability of the strategic adaptation function at the enterprise, it is advisable to create a business development division (of a company or enterprise), one of the central functions of which would be to identify threats and opportunities for the company in the

medium and long-term vision and to develop adaptation mechanisms for the elimination of the threats or threats transformation to new opportunities and to maximize the impact from the use of certain opportunities for business development.

### **Part 1. Stages of forming the oligopoly core of the corporate sector of the food industry**

The conducted studies of the concentration level in the market of food products have established the inconsistencies between the means of measurement and the degree of development of food market monopolization processes.

The problem of influence of oligopolistic players behaviour has been studied in the context of the formation of different institutional regimes in D. Leake's work [3, p. 25], where three distinct strategies are outlined: the positioning of players in relation to types of world politics; realization of institutional policy through the behaviour of players; changes in negotiating practice of states under the influence of business players who realize their own aspirations through institutions. But we are interested in business strategies of the player in the corporate sector not only through the prism of changes in the institutional environment. The development and implementation of corporate social responsibility requirements are considered as a condition of continuous development and improvement of a market enterprise. The management policy of a Board of Directors and the underlying strategy are recognized as the main instrument of realization within the company.

The review of scientific sources made it possible to conclude that in the system of corporate strategies of a separate economic player, two lines can be singled out:

- a change of directions of own economic activity for maintenance of competitiveness;
- interaction with state structures to change the conditions of economic activity.

From the point of view of the first direction for corporations, there are two characteristic strategies:

- transportation of economic activity to regions or countries with more comfortable institutional, infrastructural, and resource environment for the business sector, which means not only the exit from the national tax field but also putting pressure on public policy and regulatory practices. At this time, corporate policy is aimed at managing business conditions through the optimization of an external factor. The relevant process involves changing the geography of location of a legal person, or changing the jurisdiction of the profit accumulation centre, the actual transportation of a production centre or the restructuring of financial flows;
- focus on managing and optimizing of the internal environment. In the institutional aspect, the election of this direction means the use of open lobbying of state structures in order to obtain preferences, desired economic policy or the format of institutions. This situation is created when a business is interested in maintaining or preserving the existing institutional structure (if it enables to influence the external environment or to force external competitive advantages that exist under conditions of the non-harmonized economic policy of external space).

But since, in the system of openness of the national economy, agreements and institutional regulation of the world community do not provide sufficient opportunities for manoeuvre, this path becomes highly costly for business entities themselves. Thus, the direction of adjustment of domestic policy by the corporate sector becomes more accessible.

Both institutional regimes: competition of jurisdictions and optimization of domestic economic policy can be a source of significant risks for the corporate environment. The identified risks are associated with special functions of institutions: access to redistribution of direct and indirect (for example, changing business or production standards substantially corrects financial flows); constructing of conditions for access to markets.

It should be noted that in most cases, high-mobile companies prefer the first option and low-mobile – to another one. However, in each case, there is a need for manipulating public administration to ensure better business conditions.

The need to manipulate national economic conditions, the economic and business environment should be seen as an instrument for maintaining the authenticity of competitive advantages or limiting access to the national market. World practice of protecting national economic space has sufficient factors limiting the mobility of business activity [1, p. 369]. However, the companies themselves are not always interested in entering international markets, which is due to the specificity of the business: so to speak, the national specificity of the assets. And this is not only the factors of consumption of goods but also factors of production.

In our opinion, the decision to form an internal institutional environment or exit into another jurisdiction is mostly taken in view of compliance of national model of capitalism with the business model of the corporation. At the same time, models of capitalism are reproduced through the preparation of a specific policy of managerial staff, organizational structure, and motivation. Conservation and conscious support of institutional model distortions are becoming a characteristic of corporate sector strategy.

As a result of numerous studies of oligopolistic structures' behaviour in western markets, it was concluded that it was impossible to distinguish the general behavioural strategy for the participants. The level of development of the company corresponds to the level of management and the style of decision-making. In this case, management is considered not as individual specificity of an owner's management but as an industry standard.

In the process of formation of the oligopolistic format of the market, the strategic behaviour of participants in the consolidation process has changed in several stages (*Table 1*).

*The first stage* – consolidation is used to cover demand. At the same time, the level of consolidation in the industry does not exceed 10-15%. The level of competition between economic objects is considered as high and the entrance to the industry is carried out through the creation of new production. Decision-making is carried on the situation and every time again.

Table 1

**Systematization of development of the corporate sector of Ukraine**

Stages of consolidation	Means and the goal of consolidation	Tools to achieve the goal	
		Conditions that contribute to impact	Leading factor
1 (1990–1991)	Consolidation to meet demand. Manipulative acquisition of property	Decision-making is carried out according to the situation	Organizational and innovative capabilities of the founder
2 (1992–1995)	In conditions of demand stagnation, the margin is monitored through industry leadership and access control to the sector	Attracting management and leadership to consolidation in favour of an irrelevant organization	Negotiating abilities of a consolidator
3 (1996–1998)	The increase in profitability, the merger of competitors and mass off-shoring	The use of a debt swap and access control to the resource	The combination of efforts with the fin. institution and/or with the administration
4 (1999–2002)	Formation of the oligopoly nucleus (concentration in the industry)	Positioning in the external environment, development of corporate management and culture	The use of corporate instruments in raider attacks
5 (2003–2007)	The formation of a system-making effective owner	The exit to another commodity group, another jurisdiction	The use of a political instrument in the competition of oligarchs
6 (2007–2013)	Control of financial flow in the industry	The transformation into a logistic operator of foreign subordination	The involvement of negotiating opportunities of the state
7 (2014 – present)	Over-concentration, transformation into TNCs	Establishment of control over external trade directions	Control of cash flows of the state

*Source: developed by the authors*

Freedom of decision-making is broad and reflects the individual leadership of the founder. At the beginning of the first stage, competition is predominantly in the

area of alternative technical systems and technical principles, on the basis of which products of this market are developed. There is no fight between companies. At this stage, the scheme of privatization capture of an enterprise with the purpose of consolidation of property is often used. In this case, the corporate takeover of the enterprise took place using competitive bidding procedures and contractual gaps or mistakes. Contractual processes are aimed at using the lawsuits of individuals (at that time most of the closed-form enterprises became open joint-stock companies, where the main participants became employees of enterprises).

The procedure of corporatization with the purpose of attraction of free investment funds requires the placement of the offer on competitive exchange trades. At this time, the person concerned may take control of the controlling share of the capital of the corporation: by buying up free shares, purchasing shares from employees or small owners. At the same time, in most cases, the person concerned does not seek to become an effective owner or investor, who will invest in the development of the enterprise. As practice shows, the goal is to control the cash flow or control of the competitor's activity.

*The second stage* – in the conditions of stagnation of demand, development is achieved through the control of the marginal increase through industry leadership. Strategies for controlling access to financial and industrial resources are used. For this period, the distribution of ownership and responsibility is characteristic. The main incentive for employees of the company is the expected reward. In management, there is a substitution of individual leadership by the authority of professionals. At the end of this stage, it is necessary to expect blows from producers of the third level – they do not need the appearing of a new competitor: to give the consumer – to give money. More developed companies are actively using anti-advertising and dump pricing measures. The only defence for the second-level of the market is to temporarily take those niches where the need for its product is the strongest.

Management sometimes provokes the onset of similar situations. For example, it authorizes the purchase of raw materials at overpriced prices or by attracting a loan under a deliberately inflated interest. After that, this information is used as a means of blackmail for obtaining important information and conduct an operation to seizure the enterprise.

The third stage is the development of profitability and absorption of potential competitors. The strategy of association with the administrative-force resource is used to ensure that the costs of market control are minimized.

In situations when the administration combines its efforts with an interested business entity, economic structures use the method of securing jurisdiction in order to protect property. Different ways are used for this purpose: direct sale of shares, transfer to management, use of strong speculative companies, fictitious bankruptcy and mixtures of the indicated instruments. The preparation takes about 2-3 months. In this case, the bank operator and a foreign firm are chosen by the insurer or legal adviser. After expiration of the term of the contract-purchase, the transfer of ownership, shares, property is carried out as follows: the trading house

recognizes itself as bankrupt, a closed joint-stock company as a guarantor loses its shares in favour of the insurance company, which on commission transfers them to the bank, and the last one transfers to a foreign firm.

The task of management at this stage is to promote the company to the level of access to IPO to obtain the maximum profit and the transition to a class of millionaires. Professional management is aware of why to promote and develop the company. For this stage, a particularity characteristic is a rigid competition. The characteristic feature is the emergence of «brands».

In developed markets, where the owner is limited by share of earned income to ensure development, companies are more likely to choose strategies of capturing or acquiring ready-made businesses.

But for the national market consolidation, mergers and acquisitions take place in a way that is inherent in the second stage of oligopolistic market formation – when only the tangible assets of the target company are joined, and the staff and management are completely replaced by the new one.

*The fourth stage* is the formation of an oligopoly nucleus, a strategy for controlling competition through the access to the market and the formation of related property to the raw material. This phase is characterized by the acquisition of a resource base through the related structures of a foreign jurisdiction.

The corporate culture of this collective begins to play a dominant role in the requirements of a style that market dictates [6]. The factor of the prestige of managers is crucial, their main task is to position the company in the external environment and lobby the interests of the company in politics, rather than direct management of the team. Management mostly appreciates stability and confidence in the future. The principle of action is the real reward today, the confidence that there will not be worse tomorrow (if a company pays a retirement bonus, it buys this person forever). The fluctuation of personnel is a result of the company's attitude to specialists what is not in line with the status and market objectives of the company. Competition comes down to attempts of leaders to keep market share and, if possible, grab a piece from neighbour or himself. Further development through modification of the product is impossible – the company yields quality to maintain conveyance, the surplus of capital is invested in support of the stock image and access to the second-stage markets of other products.

Oligopoly is a market structure with few sellers but there are significant barriers to entering the industry for new firms. Relations between firms are characterized as interdependent while the oligopoly core uses methods of non-price competition and the direction of concerted actions can significantly affect the state of economic stability in the industry.

The study of oligopolistic relations in the oil and fat, confectionery and meat processing segments of food production market has revealed one of the new types of strategic interaction: strategic alliances concerning the temporary use of production capacities of each other instead of establishing autonomous independent production in a new region.

This conclusion is also confirmed by our results (Table 2).

Table 2

**Strategic behaviour of participants in the oligopolistic market**

<b>Stages</b>	<b>Small enterprises</b>	<b>Medium-sized enterprises</b>	<b>Large enterprises</b>	<b>Oligopoly core</b>
Stage 1	Wide commodity competition	Favourable attitude		Capture of companies of lower development
Stage 2	Adaptive behaviour	Acquiescence	Creating of formalized alliances	
Stage 3	Joining the alliance	Adaptive behaviour		Aggressive behaviour
Stage 4	Fixing in a niche			Outward behaviour
Stage 5	Dilemma: the cessation of existence, the stagnation of development	Keeping the position		Expansion of the niche and diversification of goods and jurisdiction
Stage 6		Dilemma: expansion of exports in a new direction, stagnation or entry into the zone of influence of the leader		Monopolization of export direction and transformation into a logistics centre

*Source: composed by the author*

The emergence of the oligopolistic structure of the market is driven by objective factors: the scale effect, the possession of patents and control over the source of raw materials, scientific and technological progress, the effects of consolidation and absorption of small firms. The oligopolistic structure of the market allows increasing the efficiency of using mathematical models in the process of researching competitive strategies of market participants. A comparative analysis of the study results of the strategic interaction of enterprises in the oligopolistic market allowed revealing the following:

- strategic interaction can lead to an optimal balance when competitors clearly understand each other's actions, are dependent on joint actions and can predict the reaction of other market participants in response to their actions;
- the best strategy of interacting with an enterprise perspective is the work of a cartel or Chamberlin model where oligopoly core participants distribute the market among themselves, as well as in Stackelberg framework model or price leadership when competitors recognize the benefits of one of the participants;
- the worst strategy in the oligopoly core the participants consider the production maximization when competitors cannot get a positive and stable profit. This type

of interaction is characteristic of «perfect competition», whose behaviour Bertrand's model describes.

The issue of concentration in the market and the level of monopolization is considered as one of the basic in the theory of market organization. There are 4 models of the market: pure competition, pure monopoly, monopolistic competition, and oligopoly. According to these models, the types of industries are different: by the number of enterprises that are a part of the industry and product type; conditions of entry into the industry; the possibilities of control over pricing and economic boundaries of the industry, as well as the efficiency of its functioning. However, the Ukrainian national economy is characterized by the rapid development of oligopolization processes. This is especially noticeable in the food industry.

*The fifth stage* is the exit of the consolidator into another product group or other jurisdiction. This way, the circle closes and the process starts again.

*The sixth stage* is the transformation of a production company into a logistics operator. This process in the national sector of oil-fat production takes place outside the country. According to the Western press and comparative analysis, it is possible to capture the cessation of production activities at the Head Office of companies and concentrate exclusively on the financing of partner and related raw materials and processing companies. At the same time, the Head Office focuses on control of the right to export. In this case, the consolidation of the entire direction takes place.

This means that for the expansion of influence on other territories or the preservation of its own market space, the oligopoly owner is forced to use the negotiation and policy capabilities of the state. In this case, the use of political factors in the creation of conflict should be seen as active actions of a competitor or the efforts of state institutions to maintain control of the branch sector.

In a developed market economy, for this purpose, the state uses quotas in the process of international negotiations, and it uses subsidies and preferences in the domestic market. Only the most developed countries can form the most optimal cost chain in breakthrough directions to maintain competitive advantages for their producers.

## **Part 2. The specificity of development of Ukrainian products of the oil-fat industry market**

The abovementioned leads to the consideration of the system and the organization of relations between participants of the business environment of the industry in order to get closer to the conscious and socially balanced formation of market activity.

The modern food production industry of the country has 21,216 enterprises of various forms of ownership. In the structure of the corporate sector, as nowhere else, a group of medium-sized enterprises is represented, which is 26.7%, in comparison: the weight of medium-sized enterprises in the national economy is 5.7%, and in the industry – 10.9%.



The food industry is not only the final part of food production but also an integrator of the efficient functioning of the entire food complex. This is confirmed by a large number of agricultural and farm enterprises, which, in addition to growing agricultural products, receive a significant portion of their profits from cooperation with processors or even make processing by themselves. Particularly this process is distributed in private enterprises included in the oil and fat sector. During the last 5 years, the oil-fat complex has changed from a leading manufacturer to a world leader, which holds first place in terms of production and exports.

The most profitable enterprises are concentrated in the production of malt (83.3%), tobacco products (80.0%), dairy products and ice cream (71.8%), cookies (70.9%), chocolate and confectionery products (70.2%), salt production (66.7%), production of oils and fats (65.8%), mineral and sweet water (63.5%), beer (63.6%). The largest number of unprofitable enterprises is concentrated in the sector of production of ethyl alcohol (72.4%) and pasta (58.8%).

The oil and fat complex has formed the market structure of the industry, which is based on foreign ownership of agricultural areas for raw production materials, foreign ownership of raw materials, foreign ownership of production funds, foreign ownership of the result of processing (final products), and as a consequence, has foreign affiliation margins, which is accumulated in the final product regardless of its receipt geography. At least in relation to the oily-fat complex, it makes no sense to attribute it to the sphere of the national economy since all its components have changed into Ukrainian affiliation.

According to the State Statistics Committee of Ukraine, the production of main types of oilseeds in Ukraine in 2017 exceeded 18.32 million tons (*Table 3*).

Table 3

**Results of activity of the oil and fat industry of Ukraine, 2017**

<b>Indicator</b>	<b>Production, mln. t.</b>	<b>Recycling, mln. t</b>	<b>% of processing</b>	<b>Export, mln.t</b>
Sunflower	12,236	13,2	107,9	0,037
Rape	2,194	1,0	25,7	2,75
Soy	3,89	0,2	9,3	2,118

Experts point out that since the harvest of 2018, in July-August, 34.4% of the gross harvest of rape seeds was exported. The growth of export is 155% against the corresponding period of 2017/18 MY. With such rates of export of rapeseed until 2019, all rape will be exported outside Ukraine.

Ukrainian export is mainly focused on the EU, although in recent years, the Asian, North African, and Chinese courses are intensively developing.

Consider the export courses and their quantitative characteristics in more detail.

1. The export potential of the oil-fat industry is determined by two factors. Firstly, the demand for sunflower oil directly depends on the world's soybean

yield. Soya itself is the largest segment of the world's oil basket. Therefore, precisely in case of insufficient coverage of the request for soybean oil, the purchasers switch to the purchase of sunflower oil. It is with this factor that USDA is developing its forecast (*Table 4*).

Table 4

**Dynamics of export of main types of oilseeds from Ukraine,  
2017/2018 MY, mln.t.**

<b>Oil Culture</b>	<b>Processed</b>	<b>Exported</b>
Soya (1201)	1,0	2,75
Rape (1205)	0,2	2,118
Sunflower (1206)	13,2	0,037
TOTAL:	14,5	4,905

*Source: composed according to source [8]*

Total of 4.9 million tons of oilseed crops (25.2% of gross tax) was exported at 1.9 billion USD. The prospects of the next marketing year are evaluated positively by experts (*Table 5, 6*).

Table 5

**Prospects for production and processing of main types of oilseeds, Ukraine,  
forecast for 2018/19 MY**

<b>Name</b>	<b>Square, mln.ha</b>	<b>Yield, c/ha</b>	<b>Gross tax, million tons</b>	<b>Export, million tons</b>	<b>Processing, million tons</b>
Sunflower seeds	6,4	22,5	14,5	0,250	14,25
Rape seeds	1,1	26,9	2,7-2,8	2,5	0,3
Soy beans	1,7	25	4,3	2,0	2,0
TOTAL:	9,3		21,5	4,75	16,55

*Source: composed according to [8]*

Table 6

**Expected production and export of processing products, 2018/2019 MY**

<b>Name</b>	<b>Production, million tons</b>		<b>Exports, million tons</b>	
	<b>Oil</b>	<b>Flakes</b>	<b>Oil</b>	<b>Flakes</b>
Sunflower	6,2	6,0	5,8	5,5
Rape	0,14	0,15	0,14	0,15
Soy	0,4	1,6	0,4	1,0
TOTAL:	6,74	7,75	6,34	6,65

*Source: composed according to [8]*

2. Domestic export potential of sunflower oil of Ukraine is determined by the natural yield of this crop. At the same time, we have to certify that, as to 2019, Ukraine has sufficient technical capacity for storage, transportation, handling, and processing of sunflower seeds. The capacity for processing oilseeds is growing and amounted to 22 million tons at the end of 2017, which allows processing the whole crop grown in Ukraine.

And these capacities are increasing every year. The reason is not only in the growth of oilseed production and processing but also in the separation of the activity of sunflower oil production operators.

The Ukrainian oilseed processing market continues to develop consolidation and control. The composition of the oligopoly core of the oil-fat sector is presented in *Table 7*.

There are changes of a multi-vector nature in oligopoly core. However, they have one common feature: only those who have left the zone of support of the forces lose their positions. These are these enterprises that become prey to more powerful players. In 2014 the composition of oligopoly core was formed by three enterprises: Kernel, Bunge, Viola, but in 2018 the non-core enterprise MHP (MyronivskyHliboproduct) entered into the core, pushing Agrotrade, a member of the Privat group, and Kargil, which was forced to give up the enterprise in favour of Kernel.

Table 7

**Dynamics of oligopoly core development in the oil and fat industry of Ukraine**

Indicator	2014		2019		Changes %
	Number of factories	Market share, %	Number of factories	Market share, %	
GK Kernel	7	25,7	10	28,5	+2,8
BUNGE	2	4,8	2	11,5	+6,7
Optimus Agrotrade (owner change)	1	8,0	1	7,2	-0,2
MHP	2	1,4	2	7,0	+5,6
GHG VIOLIYA	2	7	2	6,4	-0,6
LLC «Olsidz Black Si» (change of owner)	1	1,9	1	4,6	+2,7
PJSC «ADM Illichivsk» (change of owner)	2	2,5	1	4,6	+1,1
LLC JSC «Cargill»	2	6,5	1	4,0	-2,5
LLC «Satellite»	1	2,5	1	2,1	-0,4

*Source: composed according to [5; 8; 14]*

For over a decade, Ukraine has been able to maintain its leading position in exports of sunflower oil: the volume of export supplies in 2017/18 MY was 5.34 million tons, which is 55% of world sunflower oil trade.

Ukrainian sunflower oil is exported to 124 countries of the world. Due to the export of raw materials, the domestic production of oily products is growing very slowly: the increase compared with the previous year in 2017/18 MY of margarine production is – 5.3%. The volumes of soybean oil production increased by 22.7%, rapeseed oil by 22% (*Table 8*).

As we can see, the production of processing products tends to decrease exactly when demand for soy and soy oil is increasing.

But formulating an export strategy, a modern enterprise should also take into account the demand of the domestic market for products of the oil and fat industry.

Table 8

**Oil and fat production and oil exports (without oil mills)**

<b>Indicator</b>	<b>2017/18 marketing year</b>	<b>2016/17 marketing year</b>	<b>%</b>
Sunflower oil unrefined (without oil mills)	4611	5340	86,4
Soybean oil	196,8	160,4	122,7
Rape oil (July-June)	81,48	66	122
Sunflower oil refined	674,5	695,4	96,9
Margarine products	226	214,6	105,3
Mayonnaise and sauces	114,7	126,8	90,5
Export of sunflower oil	5340,8	5843	91,4
Export of soybean oil	191,1	177,1	108
Export of rapeseed oil (July-June)	61	69,6	87,6

*Source: composed according to [8]*

The dynamics of changes in the balance of demand and supply of vegetable oils in the domestic market is presented in *Table 9*.

When planning export for the next marketing year, it is important to take into account the main trends of consumer countries. In this case, it is desirable for Ukrainian processors not only to pay attention to the zone of the European Union but also to use the purchasing potential of the Asian region, in particular, China. As China is undergoing rapid livestock development, sunflower flakes are actively used in fattening. Since 2015, the work has been actively carried out in connection with the inspection by Chinese operators and inspectors of Ukrainian oil-processing enterprises. Consequently, the list of 24 sunflower flakes producers approved and published, which has the right to export to the People's Republic of China. However, demand is only rising, the Chinese even plans to revise the level of stringency of requirements for phytosanitary certificates for these products.

Table 9

**Dynamics of changes in the balance of demand and supply  
of vegetable oils in the domestic market**

Indicator	2013/2014 marketing year (preliminary data)	September -February 2013/2014 marketing year (fact)	2018/2019 marketing year (forecast)	2017/2018 marketing year (fact – expert assessment)
<b>Demand for product of</b>	<b>4710</b>	<b>2267</b>	6 820	6 216
Internal market – <i>total</i> :	650	375	580	585
including:				
consumption fund	610	352	550	555
<i>sunflower oil from it</i>	400	291	450	420
other consumption	40	23	30	30
Foreign market (export)	4060	1892	6 240	5 631
<i>sunflower oil from it</i>	3900	1790	5 800	5 337
<b>Product offer</b>	<b>4710</b>	<b>2267</b>	<b>6 820</b>	<b>6 216</b>
Domestic market – <i>total</i> :	4460	2168	6 600	5 951
including:				
own production	4460	2298	6 600	6 076
<i>sunflower oil from it</i>	4300	2211*	6 250	5 756
change of stocks	0	130	0	125
Foreign market (import)	250	99	220	265
<i>sunflower oil from it</i>	1	0	–	-
<i>Consumption per person, kg per period</i>	13.5	13,5	13,0	13,0

\*/ calculated on the basis of actually processed seeds according to Ukroliyaprom

Source: composed according to [8]

Taking into account the abovementioned tendencies of market development of oil and oilseeds in Ukraine, one should note the following: there is a synchronous growth of exports in line with the growth of production; in the export structure sunflower oil is 76-78%; the exports geography is constantly expanding; especially promising and capacious markets are the markets of Europe, Asia, and the Middle East; despite fluctuations in the fall in export prices for sunflower oil, the cost of

raw materials remains unchanged; the competitive struggle in the domestic market is stable with the use of an administrative and political resource.

### **Conclusions**

The conducted research demonstrates the existing tendencies of increasing production and export of products of the oil and fat industry in Ukraine, increase in the growth of sunflower and increase in the processing potential by expanding existing capacities and building new factories, saving insignificant volumes of sunflower exports at the expense of state levers of influence on exporters of seeds, and it also confirms the fact that using and evaluating corporate social responsibility as a means of reconciliation and restoration of company growth can serve as an indicator of proper development of the corporate sector as a whole.

In order to ensure the stable development of Ukraine's oil and fat industry, it is necessary to pay attention to the system of stimulation of agricultural enterprises that rationally use land, do not allow the decrease of soil fertility, which contributes to increasing the productivity of crops (including oilseeds) and improving the raw material base of oil and fat enterprises. One should conduct activities aimed at developing a system of sales and, first of all, marketing research to identify free niches in the global and domestic markets, studying the demand for the promotion of products of its production in the international market. The proposed measures for the production and processing of oilseeds will allow increasing the production capacity of oilseed fat enterprises to the maximum level, satisfying the needs of the population in consumption of foodstuffs, and significantly strengthening the export position of the country in the world market of oilseeds.

Summarizing the above mentioned, it should be noted that the cost-effective functioning, improvement and prospective development of oil and fat industry of Ukraine are connected with rational use of natural, material, and labour resources, ensuring the corresponding proportions within the industry, regions, the whole economic complex of Ukraine, transferring of the economy to an intensive way of development, increased social production, environmental protection. Consequently, in order to ensure the long-term development of oil and fat industry of Ukraine, it is necessary to restructure the raw material and production and technical bases of the industry, on the basis of which to increase the efficiency of production, to introduce state regulation of the market of oily-fat products, with simultaneous preservation and expansion of its export to increase foreign exchange earnings. Implementation of corporate social responsibility has a significant potential for ensuring socially adequate business growth and market orientation of society.

### **References:**

1. Blankart Ch.B. (2002). A public choice view of tax competition. *Public Finance Review*. vol. 5, no. 30, pp. 366 -376.
2. Chamberlin Ed. (2004). *The Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge. *International Journal of Economics and Business Research*, Vol. 2, number 4, pp. 17-26.

3. Lake D. A. (2006). *International political economy: A maturing interdisciplinary*. In: Weingast B., Wittman D. (eds.). *The Oxford Handbook of Political Economy*. Oxford University Press: N. Y. (forthcoming).
4. Aniekeenko V.M. (2013). *Derzhavna polityka rozvytku aghrarnogho sektoru ekonomiky Ukrainy* [State policy of development of agrarian sector of economy of Ukraine]. *State and regions*. vol. 4, no. 44, pp. 4-7.
5. Ynformacyonno-analytycheskoe aghentstvo «Sojuz Ynform». [Information and analytical agency Soyuz Inform]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo. Available at: <http://www.souz-inform.com.ua> (accessed 15 May 2019).
6. Molchanova E. (2012). *Vzajemodija transnacionaljnykh korporacij z nacionaljnymy ekonomikamy na prykladi Ukrainy* [Interaction of transnational corporations with national economies on the example of Ukraine. Available at: <http://www.fes.kiev.ua> (accessed June 2019).
7. Ukrinform (2018). *Novyny Ukrainy ta svitu* [News of Ukraine and the World]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.
8. Oficijnyj sajt asociaciji «Ukrolijaprom» [Official site of the Ukrolijaprom Association]. Available at: <http://www.ukroilprom.org.ua> (accessed 10 May 2019).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2014). *Pro socialjno-ekonomichne stanovyshe Ukrainy za 2013 rik* [On the socio-economic situation of Ukraine in 2013]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2012). *Pro socialjno-ekonomichne stanovyshe Ukrainy za sichenj-chervenj 2014 roku* [On the socio-economic situation of Ukraine for January-June 2014]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.
11. Ukrolijaprom Association (2018). *Rozvytok Ukrainjskoho olije-zhyrovoji promyslovosti* [The development of Ukrainian oil and fat industry]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.
12. Scopenko N.S. (2012). *Formuvannja ta rozvytok integhrovanykh objednanj v APK Ukrainy: monohrafija* [Formation and development of integrated associations in the agro industrial complex of Ukraine: Monograph]. Kyiv: NUKHT, 266 p. (in Ukrainian)
13. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). *Statystychnyj shhorichnyk Ukrainy za 2017 rik* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2017]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.
14. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). *Ukraina u cyfrakh 2017: Statystychnyj zbirnyk* [Ukraine in figures 2017: Statistical collection]. Kyiv: Informatsiino-analytychne aghentstvo.

**Biloshkurska N. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Marketing,  
Management and Business Management  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

**Biloshkurskyi M. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Finance,  
Accounting and Economic Security  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

## **THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INNOVATIVE RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE<sup>1</sup>**

### ***Summary***

*The economic development of Ukraine in today's globalized conditions has led to the development of innovation activities in the entrepreneurial sector. It is an innovative activity and implementation of innovations that can be considered the main factor of success in the competitive struggle of any enterprise and the country as a whole. Improvement of production and management functions on the basis of innovations and innovative technologies can be considered a promising system for improving the welfare of the population in Ukraine and a method of improvement and transformation of products and services. Also, the implementation of developments and innovations is crucial for the development of the country's economy, contributes to developing labour productivity, improving the quality of services, and increasing the competitiveness of Ukrainian goods in the world market.*

### **Introduction**

For many enterprises, the introduction of innovative technologies is the transition to a qualitatively new level of development and often becomes a determining factor in economic growth. Nevertheless, the negative factor is that there is a problem of innovation financing in various industries, so many enterprises cannot apply the latest advances in science and technology because of the lack of a clear strategy for the introduction of new innovative and science-intensive technologies.

Another problem is the lack of phased investment in innovative projects at enterprises. This factor determines the need for economic substantiation of the essence of innovation activity in the enterprise, the feasibility of introducing certain innovations from the viewpoint of their impact on the enterprise's operating results.

---

<sup>1</sup> The publication was publicly funded by the Ministry of Education and Science of Ukraine for developing of research projects "Institutional and technological design of innovation networks for Ukrainian national security systemic providing" and research project "Development of scientific and methodological foundations and practical tools for evaluating the product innovations commercial (market) prospects".



The basic methodological bases of management of innovative activity of enterprises in general and management of innovative risks in particular are laid by such foreign scientists as C. Freeman (1992) [1], D. Bright (1998) [2], J. Bowers and A. Khorakian (2014) [3], A. Batkovskiy, A. Konovalova, E. Semenova, V. Trofimets and A. Fomina (2015) [4], C. Louche (Ed.), C. Idowu (Ed.) and W. Filho (Ed.) (2017) [5], A. Braun and F. Schreiber (2019) [6], and others. Among domestic researchers, it is worth noting V. Pokotylova (2009) [7], U. Bilynska (2013) [8], Yu. Klius (2017) [9]. However, the study of problems of innovative development, innovation security, and innovation risk at the level of the national economy as a whole and enterprises in particular was initiated by the authors in previous studies [10-13] and does not lose its relevance to date.

### **Part 1. Theoretical aspects of innovative activity of enterprises**

According to D. Kokurin (2001), innovation is the activity that is aimed at obtaining the results of scientific research and experimental development, which should be implemented as a new or improved product, demanded by the market, as well as at the creation or development of a new technological process, which will be used in the future production activities of the organization [14, p. 65–67].

Introduction of technical, organizational, and economic innovations results into adequate changes in the existing forms and methods of management organization. This necessitates the continuity of the process of development of managerial innovations and becomes an increasingly important condition for improving the performance of enterprises [15, p. 127–128]. That is why the innovative activity is one of the forms of managerial activity of managers of the enterprise, which takes into account the influence of the external environment, as well as changes in the world market for innovations that are taking place under the influence of general and specific factors.

Any innovation activity has certain factors of influence on the enterprise. The general factors that influence the innovation activity of the enterprise are cyclical fluctuations, the impact of which on the Ukrainian economy as a result of the globalization process is constantly increasing. For example, the growth of prices for Ukrainian food is influenced by the growth of world prices or the rise in gasoline prices and is the result of rising world oil prices or the growth of world demand increases prices for individual resources.

As specific factors, individual scholars such as A. Gorodnov, A. Gavrilov, and Yu. Morozov (2003) distinguish the state of the scientific and technical potential of the industrial sphere, the commercial and political conditions for sales of specific products of innovation activity in the market, the activity of enterprise managers, etc. [16, p. 154–156].

That is why, according to O. Vasyukhin and E. Pavlova (2009), innovation activity (as opposed to current operating activity) is complex, aimed at the future and costly type of activity with an unpredictable result for any public or private enterprise [17, p. 138–150].

In this case, there are additional business risks (innovation did not bring the expected commercial outcome, but in different circumstances, the terms of creating innovation and its introduction into the market significantly increased, the future state of the business environment was not exactly predicted, etc.). These factors can be considered an additional obstacle for activating innovation activity.

In today's market conditions, one can consider the features of innovation activity as follows:

- participation in the commercial and non-commercial exchange of scientific and technological achievements, which promotes the dissemination of the industrial experience of the enterprise at the national and international level;

- the dual role of innovation market participants, which is manifested in the fact that enterprises producing an innovative product are simultaneously both its sellers, offering it to consumers on a competitive basis, and at the same time, consumers of scientific and technological achievements in the market of producers of this kind of products.

Competition between sellers of innovative products makes managers of enterprises increase the technical level of production and, accordingly, the quality of products. Instead, executives reduce production costs, striving to improve the efficiency of innovation [18, p. 111–117]. One can agree with the assertion of the researcher since competition in the innovation market activates the development of an innovative component in the activity of enterprises and requires the use of certain mechanisms.

The mechanism of development of innovation is considered to be the chosen business form of its implementation and stimulation, the formation of innovative solutions, methods of their regulation. They are carried out at three main levels: state, regional, and micro level (i.e., at the enterprise level).

At the macro level, the state innovation strategy is being formulated, and a favourable innovation climate is created as for the country's economy as a whole, so for enterprises separately. For this, it is necessary to create special economic zones, first of all, scientific research and technical-implementing [14, p. 137–139].

At the regional level, similar issues are solved but already taking into account the specifics of certain regions. The state and regional levels form the conditions for intensive behaviour of innovative processes at the enterprise. That is why, at all levels of implementation, it is urgent to improve the mechanisms of development of innovation activity on the basis of:

- clarification of the regulatory framework;
- training of competent and active managers of innovation activity;
- granting investors certain privileges in the form of tax incentives.

The basics for the listed mechanisms are the principles that correspond to the current business environment. One of them is the enterprise's participation in the continuous training and retraining of personnel in the region of the action of the innovative project. That is, an innovative enterprise should not be just a consumer of labour resources. Innovative development of economic systems, in accordance with the concept of V. Gunin, is characterized by three interrelated features:

- the setting of innovative goals of the enterprise;
- means for achieving the corresponding goals;
- combination of conditions of the internal and external environment, which allows constantly supporting the enterprise's innovative activity at a high level [15, p. 183–189].

Such conditions include the regulatory framework that constantly updates the mechanism of innovation development, promotes its effective management, availability of resources, and the ability of the business entity to organically integrate science, production, and market.

The orientation of an enterprise to an innovative type of business activity necessarily transforms all components of the economic system. The business strategy will change dramatically. Therefore, the interaction of strategic and innovation activities can be considered as the evolution of management systems of economic actors in a situation of rapid changes and unpredictability of the environment.

That is why it can be argued that when deciding on the implementation of innovations, it is necessary to take into account such strategic factors as analysis of the external environment, resource allocation, and corporate strategy of the enterprise.

If we consider the classification of innovation activities of enterprises, then in this case, there are no clear boundaries of their branching. According to economist A. Prigozhin (1987), «the division of innovations into technical and managerial has no clear boundary. In most, technical innovations often grow into changes in relationships and norms in the organization. Therefore, one has to deal with changes in the organization of work and decision-making with innovations even when the main essence of innovation is equipment, technology, raw materials, etc.» [19, p. 65–67].

As Yu. Nelmer (1980) emphasizes, innovations are productive, first of all, for the organization in which they are introduced. Accordingly, it does not matter whether it is about invention for the first time used in practice; this innovation applies only to this organization. To study the patterns of innovation processes in organizations, factors that stimulate or hamper during these processes, it is important that the implemented innovative object is perceived as an innovation of this particular organizational system [19, p. 42–49].

It should also be emphasized that any major innovation that has an impact not only on the micro but also on the macro level, in contrast to the improvement of an already existing product or process, has such a significant characteristic as the scientific and technical novelty. V. Dudchenko (1996) stresses that various innovations have a different degree of novelty, so it is very important from a scientific, technical, and economic point of view to search for its reliable indicators. The true novelty of a product or process should be related to the growing economic effect of their use [21, p. 35–36].

Therefore, we can conclude that according to the level of application, the content of innovation in the economic sphere is to create and disseminate innovations in material production. It is an important link between the scientific

and industrial sphere, as a result of which the technical and economic needs of society are satisfied [22]. And therefore, before implementing an innovation project, it is worth assessing and identifying various indicators of feasibility. An innovative project that is effective for one enterprise may prove to be ineffective for the other through certain objective and subjective reasons, including:

- territorial location of the enterprise;
- the level of competence of the personnel in noncore directions of the innovation project;
- condition of fixed assets.

As emphasized by F. Rusinov and N. Minaev (1996), since there are factors influencing the efficiency of innovation projects at each particular enterprise, there is no universal system for project evaluation but a number of factors are relevant to most innovative enterprises [23].

In the context of the theoretical analysis of enterprise innovation and the system of classifications, it is necessary to determine the innovative level of Ukrainian enterprises and the system of their innovations.

According to O. Amosha (2008), the modern way of Ukraine in the high-tech competition environment necessitates the formation and introduction of an innovative development model that could provide, guarantee, resolve, and enhance:

- high and stable rates of economic growth;
- social and environmental problems;
- competitiveness of the national economy;
- export potential of the country;
- economic security and place in the European Union [24].

However, at the practical level, innovative development did not become a priority characteristic of the growth of the national economy of Ukraine. During certain periods of economic development of the state, there also were positive tendencies, but they were mostly temporary and were replaced by weak shifts in the economy, which characterizes innovation processes in Ukraine as unstable and lacking clear long-term incentives for innovation.

We agree with the statement of O. Korobeynikov, A. Trifilova, and I. Korshunov (2001) that most domestic enterprises can operate productively, according to an innovative strategy that provides for the creation of conditions for the successful implementation of innovative projects, namely:

- search for new ideas, attractive projects, authors of inventions;
- formation and preparation of a team for the creation and implementation of an innovation project;
- intellectual property protection;
- conducting necessary market research;
- developing a business plan for the implementation of a new project;
- conducting training seminars on the organization and management of innovations within the enterprise;
- determination of sources of financing of the project;

– information promotion of a new product on the market [25].

As innovation is unique and individual, i.e. it depends largely on the author's creativity, so the forms of its commercialization are very diverse. But from the standpoint of the innovator, they can be reduced to two types, which include:

– transfer of rights to use the intellectual property on the basis of certain contractual relations (licensed and unlicensed).

– organization of production of products and/or provision of services, including the creation of a new legal entity or without it.

In this case, a variety of business combinations are possible. However, in reality, only the intellectual product that needs materialization in the future, or the innovation that has already been implemented in a particular product (good or service), is sold.

Thus, having determined the theoretical concepts of scientists, one can conclude that innovation is the activity that is aimed at obtaining results of scientific research and experimental development, which should be implemented as a new or improved product demanded by the market, as well as at the creation of new or improved existing technological process that will be used in the future production activities of the organization. At the same time, they cause adequate changes in the existing forms and methods of management organization. Innovative activities (as opposed to current operating activities) are complex, aimed at the future, and costly kind of activity, which has no clear division.

## **Part 2. Innovative risk at the enterprise as an object of management activity**

Application of innovation activity by the enterprise is carried out under the condition of the safety of the application of its main mechanisms. In this case, the formation of innovation infrastructure should be related not only to the processes of forming institutional units of innovation activity, the regulatory framework, the mechanisms of interaction of micro and macro levels but also the processes of developing mechanisms for a comprehensive assessment of the effectiveness of innovative projects.

It is important that the motivational mechanism that induces an enterprise to innovation is fluctuations in the profitability and competitiveness of goods at different phases of the scientific and technical cycle. This factor contributes to the profit or loss of the enterprise.

Often entrepreneurs who first mastered innovation, after a period of primary higher costs, deliver higher-quality products to the market or produce goods (services) at lower costs. Other leaders who are lagging in technological progress and produce outdated products or use obsolete technology, bear market losses, they face differential scientific and technical damage. That is why it is very important to take into account all types of innovative risk.

Innovative risk, according to I. Mazur, V. Shapiro and N. Ol'derogge (2007), is the likelihood of losses arising from the investment of a business enterprise in the production of new goods and services that may not be able to find the expected

market demand [26, p. 163–167]. Such categories as uncertainty, risk factors, and the consequences of risk are closely related to the notion of risk.

A. Bovin, L. Cherednikova, and V. Yakimovich (2006) characterize the risk factors as such unplanned events that may potentially arise and change a planned project implementation course or some conditions that cause uncertainty in the outcome of the situation [27, p. 176–178]. It should also be emphasized that innovative risks arise when introducing a cheaper method of producing goods or services in comparison with those used; when creating a new product or service on old equipment; when producing a new product or service with the use of new processes and technology.

Accordingly, for the disclosure of the concept of «innovative risk» in the overall structure of innovation and investment risks of industrial enterprises, researchers are guided by the following structure:

- clarification of the content of risk categories and innovations;
- disclosure of the content of such categories as the functions of innovative risk in economic science and practice, the situations of innovative risk, the level and indicators of innovative risk, the factors of innovative risk and its consequences (sources of economic and other results), as well as the management of innovative risk and the system of management of innovative risk;
- features of the main stages of the innovation cycle, the main forms of innovation implementation, and their interrelation with innovation risk;
- the place of innovative risk in the structure of innovative-investment risk of industrial enterprises.

In this case, various scientific approaches were used to interpret the concept of «risk». For example, modern Western economic literature uses the concept of risk in civil and commercial law, in the insurance system, in the implementation of banking and stock transactions.

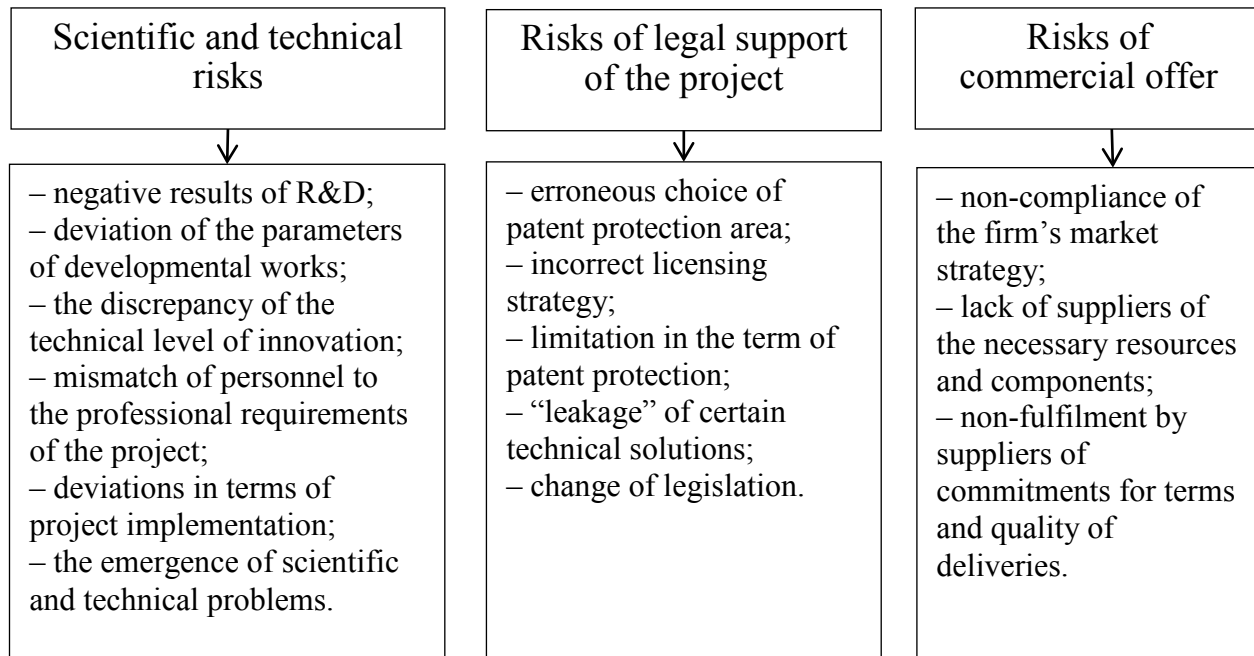
Therefore, risk – a valuable characteristic of the decision-making process that is of an economic nature and is based on the uncertainty and probabilistic occurrence of an event in the future as a result of the influence of internal and/or external factors on the behaviour of the economic entity, while the consequences of this event form uncertainty in relation to expected forecasts and calculations, which in turn can bring both a negative and a positive result.

It should be noted that in the process of implementation of an innovation project, operational, investment, and financial activities are carried out. All types of activities are associated with typical innovative risks, which include (Fig. 1).

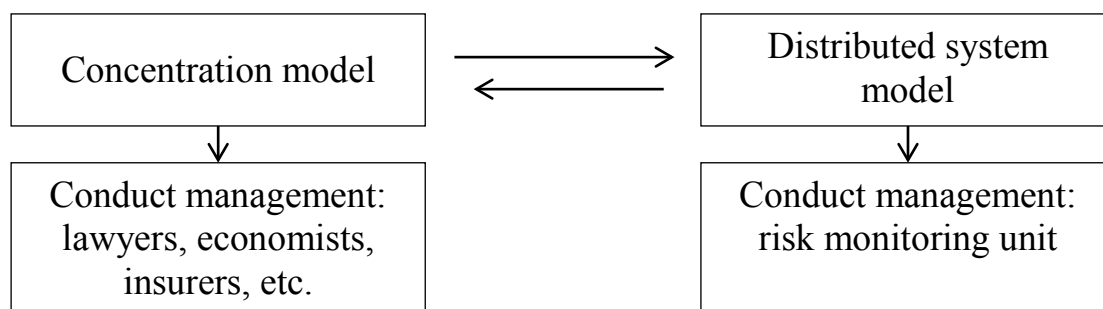
Having determined the theoretical concepts of scientists, we can conclude that innovation is an activity that is aimed at obtaining results of scientific research and experimental development, which should be implemented as a new or improved product, demanded by the market, as well as at the creation of new or improvement of existing technological process, which will be used in the future production activities of the organization. At the same time, they cause adequate changes in the existing forms and methods of management organization. Innovative activities (as

opposed to current operating activities) are complex, aimed at the future, and costly kind of activity, which has no clear division.

Also, there are two basic approaches to risk management. The first is the so-called concentration model; the second one is risk management within the «distributed» system (Fig. 2).



**Fig. 1. Types of risks according to the operational, investment, and financial activities of the enterprise**



**Fig. 2. Key approaches to the organization of risk management**

According to Fig. 2, all risk management issues around a concentrated model are focused within a single structural unit, which includes lawyers, economists, manufacturers, insurers, etc. The second approach – risk management within the «distributed» system when a relatively small risk monitoring unit is created and direct risk management functions are transferred to other departments. With this approach, the risk monitoring department develops corporate policy and specific risk management techniques, monitors the entire risk management process of the

company, and transfers functions from operational management to the structural units of the company, which, based on the developed techniques, manage the risks that are inherent in their business, which often allow avoiding duplication of functions within the company. Therefore, it can be argued that risk management will allow ensuring business stability and maximizing corporate profits.

The level of innovative risk is often changed by certain causes (factors) of the deviation from the target result in innovation projects in relation to the expected value. In particular, the factors of innovative risk can include events (causes of deviations) that can be realized during the implementation of innovation projects, which cannot be said with certainty whether they will occur or not, whether the moment of their occurrence will be determined.

The innovation cycle also influences the level of innovative risk. Some scholars such as V. Melnik, Yu. Bogatov, and V. Mashkov (2008) and S. Valdashchev (2001) understand under the innovation process the consistent set of works from the moment of obtaining new targeted knowledge to the implementation of innovations in the market, and distinguish in it the following main stages that make up the content of an innovation cycle:

- fundamental research;
- applied research;
- research and development;
- technological preparation of production;
- production and promotion of innovation [28; 29].

In particular, fundamental research is aimed at obtaining new scientific knowledge and identifying the most significant laws. Their purpose is to reveal new links between phenomena, knowledge of the laws of development of objects. Applied research is aimed at studying the ways of the practical application of previously discovered phenomena and processes. Research work of an applied nature aims at solving a technical problem, clarifying unclear theoretical issues, obtaining specific scientific results. Researchers understand research and development as the application of the results of innovation activities to create (modernize, improve) samples of new equipment, materials, technology. Research and development is a transitional stage from research to industrial production.

S. Valdashchev (2001) distinguishes the main works that are carried out in the course of research and development, including:

- development of a certain design of an engineering object or technical system (design work);
- development of ideas and alternative structural and technological options;
- development of technological processes, i.e., ways of combining physical, chemical, technological, and other processes with labour resources into a holistic system (technological works) [29, p. 92–112].

Thus, the purpose of research and development is the creation of production prototypes (pilot batches) of new (improved) products that can be transferred after carrying out the appropriate tests and creating appropriate documentation in mass production or directly to the consumer. At this stage, the results of theoretical



studies are finally verified, appropriate technical documentation is developed, samples of new products are manufactured and tested. The result of the research and development stage is the development of industrial production of new (advanced) products, which includes scientific and industrial development: the testing of new (advanced) products.

At the stage of technological preparation of production, the necessary resources are purchased (allocated), including the purchase of technological equipment for batch production, the creation of the necessary stocks of raw materials and materials, technological equipment, construction and installation work, the production of experimental batches on the batch equipment, the conduct of necessary tests, etc. The goal of this stage is to prepare for the batch production of innovative products.

After the successful completion of the development stage, the process of industrial production and innovative production promotion begins. In production, knowledge is materialized, and research finds its logical conclusion. At the stage of production and promotion of innovative products, there are two steps: the actual production of new (advanced) products and its realization (promotion) to the consumer. At the stage of promotion of innovative products, issues related to the choice of distribution channels should be solved. At this stage, it is especially important to create your own distribution network or get access to and enter into the selected existing network.

At the final stage of production, to specify the innovation one, there is a course of its implementation, which consists of several stages:

- sales of results of a project or a company to another investor;
- the transition of the project into the category of current activity, when the main strategic goals for which the innovative project was conceived are achieved. In this case, the product is adapted to the market;
- the closure of the project as a result of the absence of market demand for products, the economic inexpediency of the project development, in the case of the manifestation of scientific and technological advance and the next generation of technological innovations, and the manifestation of other factors of innovative risk.

As I. Demkin (2008) emphasizes, the moment of the start of innovation projects coincides either with the moment of receipt of a new idea at the enterprise or with the moment of rebirth of the idea into an investment proposal (as a rule, at industrial enterprises, there is a primary filtering of ideas put forward by the developers, which allows significantly reducing the level of innovative risk) [30, p. 17–19].

After the execution of the innovation project, it is implemented in foreign markets. The main forms of commercial realization of innovations are determined:

- horizontal transfer of technologies (sale of mastered technology of production of innovative products);
- vertical transfer of technologies (development, mastering of technology by own forces, production and promotion of innovative products) [29, p. 229–318].

In particular, S. Valdashchev (2001) emphasises that the horizontal transfer of technologies in Ukraine is not sufficiently widespread [29, p. 230–234]. However, in case of realization, it will act in the following basic forms:

- sale of patent licenses for inventions and non-patent know-how licenses;
- selling (leasing) research prototypes of innovative products;
- contracts to sell patent rights;
- obtaining a contract for the further development of a division existing at the laboratory stage of readiness;
- formation of joint ventures;
- scientific and technical cooperation with enterprises that are probable consumers of innovative products;
- business trip of an employee of an enterprise with access to know-how and technology of production of innovative products to a consumer enterprise for a certain period;
- training and counselling at consumer enterprises;
- selling rights to hire carriers of commercially attractive know-how (developers, specialists who took part in the development) before the expiration of their employment contracts.

The system of innovative risk management contains several requirements, compliance with which will allow reducing their negative impact.

First of all, innovative risk management should take into account:

- the impact of all significant risk factors at all stages of the innovation cycle;
- the most complete account of the peculiarities of the stages of research and also research and development innovative projects in risk management, which is possible based on the construction of stochastic network models;
- the scantiness of statistical information on the implementation of risk events leads to the expediency of using expert methods in risk management;
- the high level of innovative risk is caused, first of all, by the manifestation of the factors of the initial stages of the innovation cycle, which necessitates substantiating the use of one or another approach to risk management;
- to achieve strategic goals, in many cases, companies need to make a portfolio of innovative projects.

The level of innovative risk is often changed by certain causes (factors) of the deviation from the target result in innovation projects in relation to the expected value. In particular, the factors of innovative risk can include events (causes of deviations) that can be realized during the implementation of innovative projects, which cannot be said with certainty whether they will occur or not, whether the moment of their occurrence will be determined.

Accordingly, this classification of investment risk requirements should include the following:

- risks of an investment in innovative projects (stages of the innovation cycle);
- risks of an investment in the portfolio of innovation projects.

Under the concept of innovative development of Ukrainian industrial enterprises, it is expected to increase investments in innovation projects. As a

result, the influence of factors and the significance of innovative risk will be exacerbated in the future. With an increase in the share of organizations that carry out technological innovations in the total number of organizations of industrial production, this increase will be even more pronounced in the Ukrainian industry. Thus, the development and implementation of an innovative risk management methodology will allow solving a significant and urgent national economic problem for domestic industrial enterprises.

Summarizing the existing points of view on the concept of innovative risk, its functions, management systems, and types of control, the following author's definition of this category was developed. Consequently, innovative risk – a characteristic of innovation activity of an industrial enterprise, which reflects the probability of achieving its positive or negative target result in the process of creation and commercialization of innovations.

Also, under the innovative risk, it is necessary to understand the process of systematic planning, organization, coordination, monitoring, analysis, and control of IR, the development and implementation of measures to influence it in order to create the necessary prerequisites for achieving the target result in the process of creating and commercializing innovations, including obtaining an effect from investing in a portfolio of innovation projects needed for investors. Under the system of innovative risk management, one should understand the set of elements, including planning, organization, and coordination, monitoring, analysis, development and implementation of measures to influence innovative risk, as well as links between them.

### References:

1. Freeman, C. (1992). *The economics of industrial innovation*. London: Frances Pinter, 348 p.
2. Bright, D. (1998). *Managing of innovations*. Cambridge: Woodhead–Janekner, 150 p.
3. Bowers, J., Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation projects. *European Journal of Innovation Management*, vol. 17, pp. 25–40. doi: <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2013-0010>
4. Batkovskiy, A., Konovalova, A., Semenova, E., Trofimets, V., Fomina, A. (2015). Risks of development and implementation of innovative projects. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 6, no. 4, pp. 243–253. doi: <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s4p243>
5. Louche, C. (Ed.), Idowu, S. (Ed.), Filho, W. (Ed.) (2017). *Innovative CSR. From risk management to value creation*. London: Routledge, 442 p. doi: <https://doi.org/10.4324/9781351279000>
6. Braun, A., Schreiber, F. (2019). The asset-liability ratio: an innovative risk-adjusted performance measure for life insurers. *SSRN*, 33 p. Available at: <https://ssrn.com/abstract=3328523> (accessed 10 June 2019). doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3328523>
7. Pokotylova, V. I. (2009). Systema upravlinnia ryzykamy innovatsiinoi diialnosti [Risk management system for innovation activity]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 87–93.
8. Bilynska, U. V. (2013). Poniattia ta osoblyvosti innovatsiinoho ryzyku [The concept and features of innovation risk]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, no. 1(38), pp. 43–47.
9. Klius, Yu. I (2017). Upravlinskyi kontrol innovatsiinykh ryzykiv promyslovoho pidpriemstva [Management innovation risks of the industrial enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*, no. 6(236), pp. 133–138.

10. Biloshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V., Omelyanenko V. A. (2018). Evaluation of Ukrainian industry innovative development with a technological progress parameter. *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 1(13), part 2, pp. 23–28. doi: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-1\(13\)-23-28](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2018-2-1(13)-23-28)
11. Prokopenko O. V., Slatvynskyi M. A., Bikoshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V., Omelyanenko V. A. (2019). Methodology of national investment and innovation security analytics. *Problems and Perspectives in Management*, vol. 17, issue 1, pp. 380–394. doi: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.33](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.33)
12. Ponomarenko T. V., Prokopenko O. V., Slatvynskyi M. A., Biloshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V., Omelyanenko V. A. (2019). National investment and innovation security assessment methodology. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, vol. 10, issue 2, pp. 847–857. Available at: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJMET\\_10\\_02\\_088/IJMET\\_10\\_02\\_088.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJMET_10_02_088/IJMET_10_02_088.pdf) (accessed 10 June 2019).
13. Omelyanenko V. A., Martynenko V. V., Slatvynskyi M. A., Povorozniuk I. M., Biloshkurska N. V., Biloshkurskyi M. V. (2019). Methodological bases of sectoral innovation priorities evaluation within security-based strategies. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, vol. 10, issue 2, pp. 1217–1226. Available at: [http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJCIET\\_10\\_02\\_118/IJCIET\\_10\\_02\\_118.pdf](http://www.iaeme.com/MasterAdmin/uploadfolder/IJCIET_10_02_118/IJCIET_10_02_118.pdf) (accessed 10 June 2019).
14. Kokurin, D. I. (2001). *Innovatsionnaya deyatel'nost'* [Innovative activity]. Moscow: EKZAMEN, 575 p. (in Russian)
15. Gunin, V. N. (1999). *Upravlenie innovatsiyami* [Innovation Management]. Moscow: Infra-M, 328 p. (in Russian)
16. Gorodnov, A. G., Gavrilov, A. I., Morozov, Yu. P. (2003). *Innovatsionnyy menedzhment* [Innovative Management]. Moscow: YuNITI-DANA, 471 p. (in Russian)
17. Vasyukhin, O. V., Pavlova, E. A. (2009). Problemy aktivizatsii innovatsionnoy deyatel'nosti organizatsiy [Problems of activization of innovative activity of organizations]. Proceedings of the *Professionalnoe obrazovanie, nauka, innovatsii v XXI veke (Russia, Saint Petersburg, November 20–21, 2009)*. Saint Petersburg: SPbGUITMO, pp. 138-150. (in Russian)
18. Yankovskiy, K., Mukhar, I. (2001). *Organizatsiya investitsionnoy i innovatsionnoy deyatel'nosti* [Organization of investment and innovation]. Saint Petersburg: Piter, 448 p. (in Russian)
19. Prigozhin, A. I. (1987). *Igrovoy podkhod v upravlencheskom konsultirovanii novovvedeniy* [The game approach in management consulting innovations]. Moscow: VNIISI, pp. 65–67. (in Russian)
20. Nelmer, Yu. L., Lapin, N. I. (Ed.) (1980). O tipakh i rolyakh rukovoditeley organizatsiy v innovatsionnykh protsessakh [On the types and roles of heads of organizations in innovation processes]. *Sotsialnye faktory novovvedeniy v organizatsionnykh sistemakh* [Social factors of innovation in organizational systems]. Moscow: VNIISI, pp. 42–49. (in Russian)
21. Dudchenko, V. S. (1996). *Osnovy innovatsionnoy metodologii* [Basics of innovation methodology]. Moscow: Institut sotsiologii RAN, 270 p. (in Russian)
22. Chukhrai, N. I. (2006). Orhanizatsiino-upravlinski innovatsii v ekonomitsi, shcho spyraietsia na znannia [Organizational management of economic innovations in economics, to cope with knowledge]. *Innovatsii: problemy nauky i praktyky* [Innovations: problems of science and practice]. Kharkiv: VD «INZhEK», pp. 107–133. (in Ukrainian)
23. Rusinov, F., Minaev, N. (1996). Sistema otbora i otsenki innovatsionnykh proektov [The system of selection and evaluation of innovative projects]. *Konsultant direktora*, no. 23, pp. 34–39. (in Russian)
24. Amosha, O. I. (2008). Innovatsiinyi shliakh rozvytku Ukrainy: problemy ta rishennia [Innovative way of Ukraine's development: problems and solutions]. *Ekonomist*, no. 6, pp. 28–34. (in Ukrainian)

25. Korobeynikov, O. P., Trifilova, A. A., Korshunov, I. A. (2001). Rol innovatsiy v protsesse formirovaniya strategii predpriyatiya [The role of innovation in the formation of an enterprise strategy]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, no. 2, pp. 72–78. (in Russian)
26. Mazur, I. I. (Ed.), Shapiro, V. D., Ol'derogge, N. G. (2007). *Upravlenie proektami* [Project management]. Moscow: Izdatelstvo «Omega-L», 664 p. (in Russian)
27. Bovin, A. A., Cherednikova, L. E., Yakimovich, V. A. (2006) *Upravlenie innovatsiyami v organizatsiyakh* [Managing innovation in organizations]. Moscow: Omega-L, 360 p. (in Russian)
28. Melnik, V. V., Bogatov, Yu. M., Mashkov, V. N. (2008) *Otsenka effektivnosti investitsiy innovatsionnykh razrabotok* [Evaluation of the effectiveness of investment innovations]. Moscow: LATMES, 282 p. (in Russian)
29. Valdashchev, S. V. (2001) *Upravlenie innovatsionnym biznesom* [Innovative business management]. Moscow: YuNITI-DANA, 480 p. (in Russian)
30. Demkin, I. V. (2008) *Metodologiya upravleniya innovatsionnym riskom (metody, modeli, instrumenty)* [Innovation risk management methodology (methods, models, tools)]. Moscow: MATI, 229 p. (in Russian)

**Волкова Н. А.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри економічного аналізу  
Одеського національного економічного університету*

**Сніткіна А. А.**

*аспірант кафедри економічного аналізу  
Одеського національного економічного університету*

## **АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

### **Анотація**

*У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у досить високій динамічності фінансових процесів, підвищеної невизначеності, що виникає при здійсненні вибору найбільш ефективного напрямку подальшого розвитку, а також під високим впливом зовнішніх факторів. Усе перераховане значно підвищує роль аналізу і загальної оцінки платоспроможності підприємств. Досліджено основні тенденції формування фінансових результатів, фінансового стану підприємств різних галузі України за період 2013-2017 років. Здійснений аналіз динаміки обсягу реалізації, формування фінансових результатів підприємств України. З метою виявлення сучасних тенденцій формування фінансового стану наведена структура активів і пасивів підприємств, виділенні специфічні особливості формування ресурсів підприємств та джерел їх формування. Досліджена динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості та платоспроможності підприємств галузі. Аналіз дозволив зробити висновки, що структура активів та джерел їх формування має негативні тенденції, зростає залежність від зовнішніх коштів, знижується рівень платоспроможності.*

## Вступ

Становлення ринкових відносин в Україні вимагає від вітчизняних підприємств підвищення відповідальності та самостійності у розробці та прийнятті управлінських рішень. Важливим фактором у цьому процесі виступає врахування інтересів великої кількості груп зацікавлених осіб: власників підприємства, його працівників і клієнтів, безпосередніх споживачів продукції, бізнес-партнерів, постачальників, органів влади, громадських організацій тощо.

Виконання підприємством своїх зобов'язань, а також відповідність очікуванням перелічених груп осіб залежить від того, наскільки воно здатне визначати ці очікування та потреби, ефективно їх задовольняти, підтримуючи оптимальний баланс між залученими ресурсами та створеним додатковим продуктом. Ця здатність підприємства потребує ефективної координації дій у фінансовій сфері та залучення найбільш передових технологій управління ресурсами. Вимога збалансованості фінансових ресурсів з точки зору їх джерел і напрямків використання породила одну з ключових проблем ринкової економіки – проблему забезпечення платоспроможності господарюючого суб'єкта.

Високий рівень платоспроможності – необхідна складова стабільності функціонування будь-якого суб'єкта господарювання. На основі даних про платоспроможність керівництво підприємства вивчає ефективність його роботи та визначає шляхи подальшого розвитку, наявні та потенційні партнери обґрунтовують доцільність співпраці, інвестори оцінюють ризики вкладання коштів, а кредитори визначають можливість і загальні умови надання позики.

Перехід економіки України до ринкових умов господарювання надав підприємствам можливість самостійно здійснювати певні види діяльності, у тому числі – виробничу, фінансову, інвестиційну та інші види економічної діяльності. Підприємства почали самостійно планувати майбутні результати власної діяльності, обирати клієнтів, постачальників і партнерів. Однак, отримавши цю економічну свободу, господарюючі суб'єкти зіткнулися з новими для них проблемами, як то самостійний вибір стратегії розвитку, пошук джерел фінансування, реконструкція та розширення виробництва. Підприємствам вдалося в повній мірі відчувати вплив усіх можливих ризиків: фінансових, управлінських, виробничих, комерційних, валютних тощо. У цих умовах керівництвом підприємств не завжди була глибоко усвідомлена значущість отримання інформації, що дозволяє всебічно обґрунтувати стратегічні та поточні рішення. Нові умови господарювання зажадали зміни в системі бухгалтерсько-аналітичної роботи, включаючи розвиток нових напрямків аналізу, пошук нової інформації і методів її обробки. Таким чином, ринкова самостійність зіштовхнула багато господарюючих суб'єктів з неплатоспроможністю та фінансовою кризою. Ці проблеми в Україні є актуальними й досі у зв'язку з поширенням кризи економічного та політичного характеру.

## Розділ 1. Аналіз динаміки розвитку підприємств України

Фінансовий стан та платоспроможність підприємств, як було відмічено в попередніх параграфах, характеризується цілою низкою показників та методів. Однак значною мірою він залежить від ситуації в країні та окремому регіоні. Тому розпочнемо аналіз з визначення кількості підприємств в Україні та загальних показників їх діяльності.

У табл. 1 наведено динаміку кількості підприємств в Україні.

Таблиця 1

### Динаміка кількості підприємств в Україні у 2013-2017 рр.

Рік	Кількість підприємств, одиниць			
	усього	у тому числі		
		великих	середніх	малих
2013	393327	659	18859	373809
2014	341001	497	15906	324598
2015	343440	423	15203	327814
2016	306369	383	14832	291154
2017	338256	399	14937	322920

Джерело: складено за даними [1]

Як видно із даних табл.1, у 2017 р. загальна кількість підприємств в Україні порівняно з 2013 р. скоротилася на 14%, при цьому найбільше скорочення відбулося серед великих підприємств (на 40%), кількість середніх скоротилася на 21%, а малих – на 14%.

Слід також відмітити, що частка промислових підприємств у їх загальній кількості протягом усього аналізованого періоду становила близько 12,5%, сільського, лісового та рибного господарства – зросла з 12,7% у 2013 р. до 14,8% у 2017 р, а в будівництві – скоротилася відповідно з 9,2% до 8,1%.

Не дивлячись на зменшення кількості підприємств України за 2013-2017 рр., обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) за цей період зріс, причому в цілому по економіці України і промисловості – на 90,3% та 91,2% відповідно, у будівництві – на 56,9%, а в сільському господарстві зростання відбулося майже в 3 рази (на 182,0%). Протягом аналізованого періоду зменшення обсягу реалізації продукції відбулося лише в будівництві у 2015 р. на 4,4% (табл. 2).

Протягом 2013-2017 рр. підприємства України отримували як прибутки, так і збитки.

У табл. 3 наведено динаміку фінансового результату підприємств трьох основних виробничих галузей економіки України.

Таблиця 2

**Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств  
за видами економічної діяльності у 2013-2017 рр.**

Рік	Обсяг реалізованої продукції, млн. грн.			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2013	4050215,0	1473091,5	161130,3	141125,7
2014	4170659,9	1546614,9	213929,8	150466,6
2015	5159067,1	1887535,4	362310,0	142871,9
2016	6237535,2	2305695,9	403645,8	169705,3
2017	7707935,2	2817768,9	454380,1	221404,9

*Джерело: складено за даними [1]*

Таблиця 3

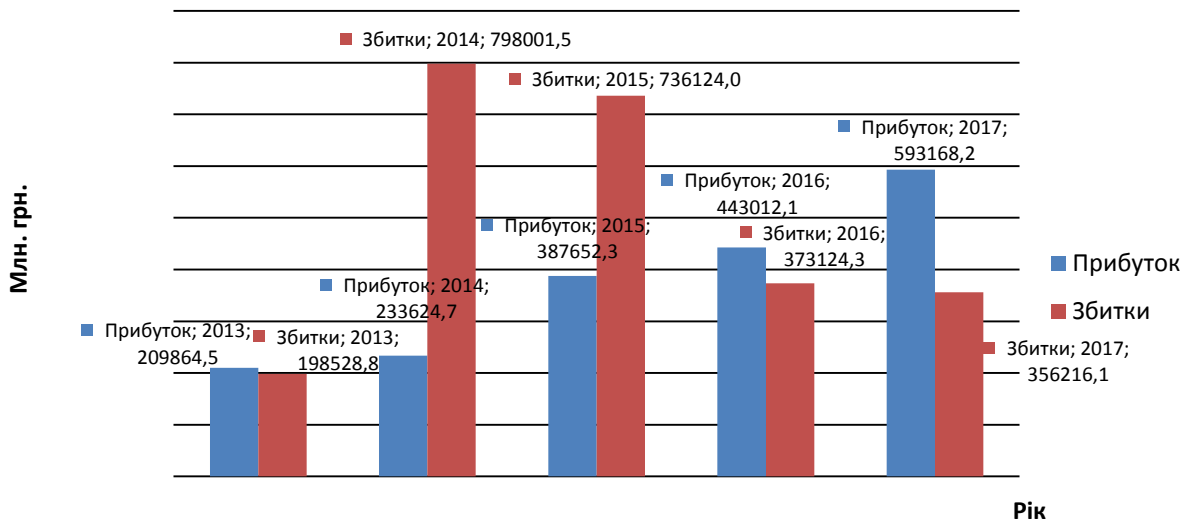
**Фінансовий результат підприємств до оподаткування за 2013-2017 рр.**

Рік	Фінансовий результат до оподаткування, млн. грн.			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2013	11335,7	13698,3	15147,3	-5126,6
2014	-564376,8	-166414,0	21677,4	-27288,4
2015	-348471,7	-181360,9	103137,6	-25074,1
2016	69887,8	-7569,6	91109,5	-9342,9
2017	236952,1	87461,7	69344,1	-3535,8

*Джерело: складено за даними [1]*

Як видно із табл. 3, у 2013 р. загальний фінансовий результат підприємств України до оподаткування був додатнім, тобто сума отриманих прибутків рентабельних підприємств перевищила (перекрила) фінансовий результат збиткових підприємств. Однак у 2014-2015 рр. ситуація змінилася – фінансовий результат підприємств до оподаткування був від'ємним, при цьому, як свідчать дані, наведені на рис. 1, у 2014 р. сума збитків, отриманих підприємствами України, майже в 3,5 рази перевищила суму отриманих прибутків. Але вже у 2016-2017 рр. прибутки підприємств знову перевищили суму отриманих збитків і сальдо фінансового результату до оподаткування знову стало додатнім.





**Рис. 1. Фінансовий результат підприємств України до оподаткування**  
*Джерело: побудовано за даними [1]*

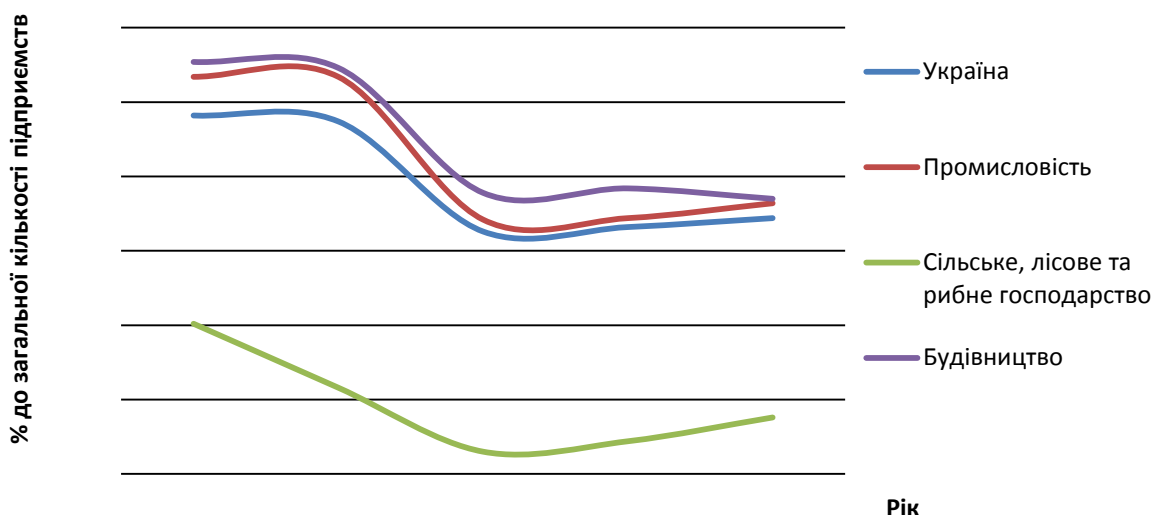
Ситуація, що сформувалася в промисловості (див. табл. 3), повторює загальну ситуацію в країні, а тенденції фінансових результатів підприємств двох інших виробничих галузей відрізняються: фінансовий результат підприємств сільського, лісового та рибного господарства протягом усього аналізованого періоду був додатнім, а підприємств будівництва – щороку був від’ємним.

Позитивний фінансовий результат у сільському господарстві є необхідною умовою для функціонування підприємств цієї галузі, якій властива вразливість до змін природно-кліматичних умов. Для підприємств цієї галузі характерна підвищена ризикованість, яка повинна компенсуватися вищою ставкою прибутковості порівняно з іншими галузями [2, с. 4].

Очевидно, що збільшення позитивного сальдо фінансового результату свідчить про зменшення частки збиткових підприємств у загальній їх кількості. На рис. 2 наведено динаміку питомої ваги збиткових підприємств України.

Аналіз рис. 2 показує, що протягом аналізованого періоду динаміка питомої ваги збиткових підприємств по Україні в цілому та її окремих галузях мала загальну тенденцію до зменшення. Лише в останні два роки вона суттєво зросла в сільському господарстві, залишаючись при цьому значно нижчою порівняно з іншими галузями. Найвищою вона була протягом усього періоду в будівництві, що вплинуло на загальний фінансовий результат підприємств цієї галузі.

Для того, щоб отримати цілісну картину, визначити, за рахунок якої діяльності підприємства отримують збитки, проаналізуємо окремо результати операційної, фінансово-інвестиційної та іншої діяльності підприємств.



**Рис. 2. Динаміка питомої ваги збиткових підприємств України**

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Операційна діяльність є основною діяльністю підприємства, яка пов'язана з виробництвом і реалізацією продукції (товарів, робіт, послуг), що є головною метою створення даного підприємства і визначена в його статутних документах [3, с. 123]. Операційна діяльність підприємства зазвичай забезпечує основну частину його доходу.

Як свідчать дані табл. 4, лише у 2014 р. збитки, які отримали підприємства України від операційної діяльності, перевищили отримані прибутки. Однак у цьому році підприємства основних виробничих галузей економіки отримали від операційної діяльності прибутки. Це обумовлено, в першу чергу, значним рівнем збитковості підприємств, які здійснюють операції з нерухомим майном (майже 50%), торгівлі, транспорту, фінансової та іншої діяльності.

Таблиця 4

**Фінансовий результат операційної діяльності підприємств за 2013-2017 рр.**

Рік	Фінансовий результат операційної діяльності, млн. грн.			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2013	108626,3	46273,4	19507,4	-10,2
2014	-131792,3	26806,4	43901,3	8757,5
2015	46341,6	18748,9	128156,5	-12502,1
2016	321242,4	97343,2	110340,3	-334,4
2017	449076,9	186848,6	90508,9	4224,9

*Джерело: побудовано за даними [1]*

В усі інші роки загальний результат операційної діяльності підприємств України в цілому був позитивним. Особливо виділяється той факт, що у промисловості і сільському, лісовому та рибному господарстві додатній результат операційної діяльності був отриманий в усі роки аналізованого періоду. Навіть у будівництві лише 2015-2016 рр. були збитковими.

Слід відмітити також, що рентабельність операційної діяльності була найвищою в промисловості, вона коливалася протягом аналізованого періоду в межах 11%-42% (табл. 5).

Таблиця 5

**Рентабельність операційної діяльності підприємств за 2013-2017 рр.**

Рік	Рівень рентабельності (збитковості) підприємств, %			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2013	3,9	11,3	3,0	0,0
2014	-4,1	20,6	1,6	5,8
2015	1,0	41,7	0,9	-7,6
2016	7,4	32,4	4,2	-0,4
2017	8,8	22,4	6,8	1,6

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Особливо виділяється 2015 р., коли рівень рентабельності був найвищим, він склав більше 40%. І якщо в сільському, лісовому та рибному господарстві позитивним був не лише результат операційної діяльності, а й фінансовий результат у цілому (до оподаткування), то рівень рентабельності операційної діяльності протягом 2013-2017 рр. був значно нижчим, ніж у промисловості. При цьому у 2015 р. він був найнижчим за весь період, склавши менше ніж 1%. У будівництві ж у цьому році найвищим був рівень збитковості підприємств (-7,6%).

Однак, якщо ми проаналізуємо фінансові результати підприємств від фінансово-інвестиційної та іншої діяльності (табл. 6), то побачимо, що протягом 2014-2017 рр. в усіх галузях витрати перевищили суму доходів. Отже, фінансово-інвестиційна діяльність підприємств приносить збитки, що значно знижує рівень прибутковості всієї економічної діяльності.

З огляду на те, що інвестиційно-фінансова діяльність приносить збитки, необхідно комплексно аналізувати процес інвестування, але не тільки з точки зору динаміки, а й співвідношення між різними групами інвестицій [3, с. 125]. Однак такі статистичні дані в Україні відсутні. Очевидною є необхідність публікації такої інформації для розробки комплексних рішень на рівні держави щодо ефективності інвестицій підприємств провідних галузей економіки.

Таблиця 6

**Фінансовий результат від іншої діяльності підприємств за 2013-2017 рр.**

Рік	Фінансовий результат від іншої діяльності, млн. грн.			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2014	-432584,5	-193220,3	-22223,8	-36046,1
2015	-394813,3	-200109,7	-25018,9	-12572,1
2016	-251354,5	-104912,7	-19230,9	-9008,6
2017	-212124,8	-99386,9	-21164,8	-7760,7

Джерело: побудовано за даними [1]

## Розділ 2. Аналіз фінансового стану та рівня платоспроможності підприємств України

Для оцінки платоспроможності та фінансової стійкості підприємств доцільним є аналіз співвідношення темпів зростання прибутку, обсягів реалізації продукції (товарів, послуг) та активів. Якщо темпи зростання прибутку випереджають темпи зростання обсягів продажу продукції, а вони, в свою чергу випереджають темпи зростання активів, то це свідчить про ефективне використання ресурсів підприємств.

Розглянемо динаміку структури активів і пасивів підприємств України за 2013-2017 рр. (табл. 7).

Таблиця 7

**Структура балансу підприємств України за 2013-2017 рр.**

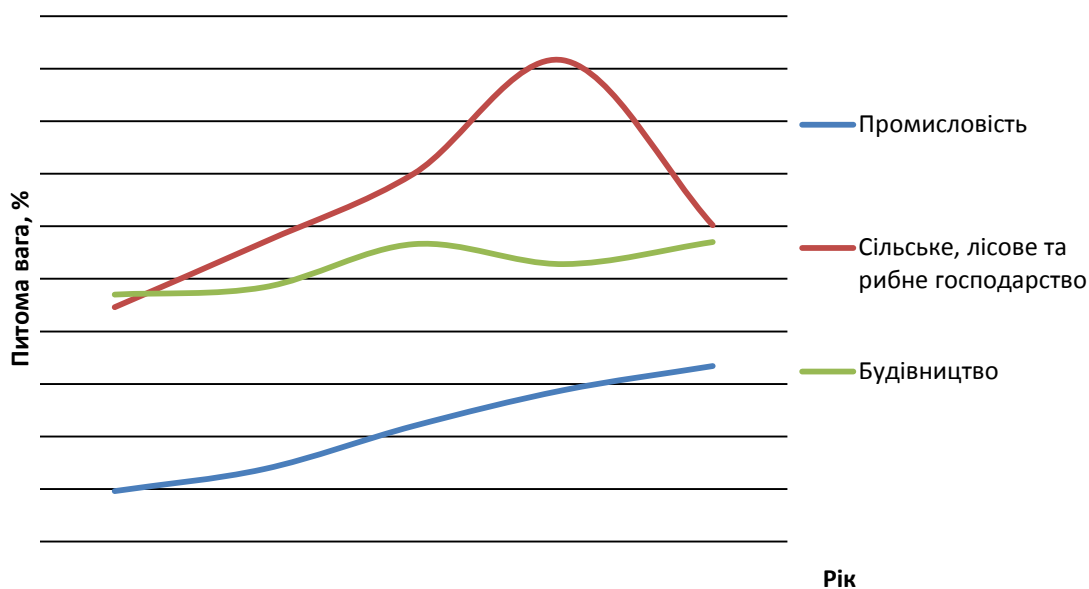
	Баланс, млн. грн.	Актив, %		Пасив, %		
		необоротні активи	оборотні активи	власний капітал	довгострокові зобов'язання і забезпечення	поточні зобов'язання і забезпечення
2013	5712274,8	46,3	53,7	34,1	18,7	47,1
2014	5994265,6	45,4	54,6	24,7	22,7	52,6
2015	8073783,4	49,1	50,9	28,3	20,7	51,0
2016	9991791,2	42,2	57,8	24,5	17,0	58,5
2017	9961779,1	43,3	56,7	24,7	17,4	57,9

Джерело: побудовано за даними [1]

Аналіз даних табл. 7 свідчить про те, що в структурі активів протягом усього аналізованого періоду переважає частка оборотних активів, що з точки зору платоспроможності підприємств є позитивним. Позитивним є також те, що протягом 2013-2017 рр. зберігається тенденція до випередження темпів зростання оборотних активів над темпами зростання необоротних активів: вартість оборотних активів зросла на 84,1%, а вартість необоротних – на 63,0%, тобто більше коштів авансується в оборотні активи, які є більш ліквідними.

Однак у 2017 р. порівняно з 2016 р. питома вага оборотних активів підприємств зменшилася на 1,1 в.п., а необоротних, відповідно, зросла.

Структура активів може суттєво відрізнятись залежно від галузі економіки. Як видно з рис. 3, у промисловості частка оборотних активів у 2013-2014 рр. була на рівні 45-47% і лише в 2015-2017 рр. вона перевищила 50%, що свідчить про позитивну тенденцію рівня платоспроможності промислових підприємств, хоча в цілому вона залишається на достатньо низькому рівні.



**Рис. 3. Динаміка питомої ваги оборотних активів у галузях економіки**

*Джерело: побудовано за даними [1]*

У той же час, у сільському господарстві та будівництві протягом усього аналізованого періоду питома вага оборотних активів складала більше 60%, при цьому в сільському господарстві протягом 2013-2016 рр. відбувалося її стрімке зростання (у 2016 р. частка оборотних активів перевищила 85%), однак у 2017 р. вона зменшилася порівняно з 2016 р. на 15,7 в.п.

У будівництві питома вага оборотних активів протягом усього періоду залишалася майже на однаковому рівні, маючи тенденцію до повільного зростання (щороку в середньому на 3,8 в.п) і в 2017 р. вона досягла найвищого рівня – 68,5%.

Важливим чинником забезпечення платоспроможності підприємств є необхідність значного переважання суми оборотних активів над короткостроковими зобов'язаннями. Однак, дані табл. 2.7 свідчать про те, що таке перевищення на підприємствах України було лише у 2013-2014 рр., а в останні 3 роки, навпаки, питома вага короткострокових зобов'язань в балансі підприємств перевищувала частку оборотних активів.

Проаналізуємо динаміку структури оборотних активів підприємств України за даними табл. 8.

Таблиця 8

**Динаміка структури оборотних активів підприємств України  
за 2013-2017 рр.**

Рік	Оборотні активи – усього, млн. грн.	Запаси		Дебіторська заборгованість		Грошові кошти	
		млн. грн.	% до оборотних активів	млн. грн.	% до оборотних активів	млн. грн.	% до оборотних активів
2013	3069041,5	683587,8	22,3	1778103,7	57,9	207799	6,8
2014	3271954,0	654061,8	20,0	1962772,1	60,0	248656	7,6
2015	4108602,7	850835,4	20,7	2517203,5	61,3	301587	7,3
2016	5772816,5	1046468,0	18,1	3945631,4	68,3	334528	5,8
2017	5650817,4	1294619,9	22,9	3459248,2	61,2	365616	6,5

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Як свідчать дані табл. 8, протягом 2013-2017 рр. відбувалося зростання загальної суми оборотних активів, а також кожної із складових, що, в першу чергу, можна пояснити інфляційними процесами в Україні.

Протягом усього періоду близько 60% оборотних активів підприємств України займає дебіторська заборгованість, при цьому найнижчою її частка була у 2013 р. (57,9%), а найвищою – у 2016 р. (68,3%). З точки зору окремого суб'єкта господарювання переважання частки дебіторської заборгованості можна розглядати як позитивну тенденцію (з позиції платоспроможності, тобто майбутніх надходжень коштів), так і негативну (зростають ризики несвоєчасного повернення боргів). Однак зростання частки дебіторської заборгованості на загальнодержавному рівні може свідчити про проблеми з грошовим обігом, що в подальшому обмежує підприємства у фінансуванні операційного процесу.

Збільшення суми і частки запасів підприємств в оборотних активах за 2013-2017 рр. (за виключенням 2016 р.) можна вважати позитивною

тенденцією, оскільки свідчить про зростання їх потенційних можливостей щодо зростання виробничої програми і програми реалізації продукції.

Протягом 2013-2017 рр. відбувалося зростання суми грошових коштів підприємств, однак їх частка в оборотних активах у 2014-2017 рр. мала тенденцію до зниження, що свідчить про зниження ступеня абсолютної ліквідності суб'єктів господарювання.

Якщо проаналізувати структуру оборотних активів підприємств окремих галузей економіки за 2013-2017 рр. (табл. 9), то можна відмітити, що в 2016 р. на зростання частки дебіторської заборгованості підприємств України в цілому значний вплив здійснила ситуація в сільському господарстві, коли частка дебіторської заборгованості склала 82,8%. Це свідчить, з одного боку про збільшення обсягів виробництва і реалізації продукції (2016 р. був дійсно сприятливим для сільського господарства), але з іншого, про зростання боргів покупців перед сільськогосподарськими підприємствами.

Таблиця 9

**Динаміка структури оборотних активів підприємств основних галузей економіки України за 2013-2017 рр.**

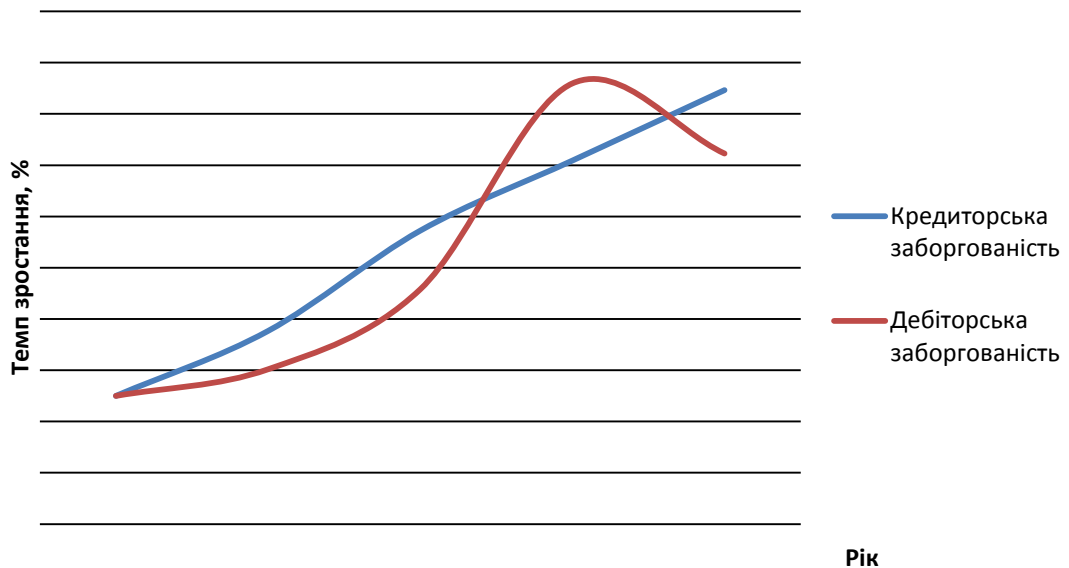
Вид економічної діяльності	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість – усього, млн. грн.	838708,6	942236,5	1201590,5	1516831,9	1781004,4
у тому числі, %:					
запаси	26,6	25,2	24,1	23,1	23,5
дебіторська заборгованість	61,1	63,2	63,9	65,3	65,5
грошові кошти	6,2	6,3	5,7	5,3	4,9
Сільське господарство – усього, млн. грн.	195021,3	267541,1	514624,6	1318667,2	639025,2
у тому числі, %:					
запаси	34,2	31,6	22,3	12,2	31,8
дебіторська заборгованість	50,4	56,6	66,6	82,8	57,2
грошові кошти	5,1	3,5	3,3	1,5	3,1
Будівництво – усього, млн. грн.	186205,6	173151,8	213041,2	212002,4	253823,1
у тому числі, %:					
запаси	25,3	24,7	23,1	25,6	27,4
дебіторська заборгованість	53,1	53,2	57,7	54,5	53,8
грошові кошти	4,7	4,7	3,9	4,6	4,8

*Джерело: побудовано за даними [1]*

У промисловості частка запасів та грошових коштів в оборотних активах підприємств мала тенденцію до зменшення, а дебіторської заборгованості – до зростання.

У галузі будівництва відсутні певні тенденції зміни структури оборотних засобів підприємств.

Якщо порівняти темпи зростання дебіторської та кредиторської заборгованості підприємств України (рис. 4), то можна побачити, що протягом 2013-2017 рр. обидва показники мають тенденцію до зростання.



**Рис. 4. Темпи зростання кредиторської та дебіторської заборгованості**

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Однак тенденція темпів зростання кредиторської заборгованості була майже рівномірно зростаючою, а темпи зростання дебіторської заборгованості до 2016 р. прискорено зростали, лише у 2017 р. відбулося їх зниження. Пояснення даної ситуації ми вже спробували здійснити вище.

У табл. 10 наведено динаміку кредиторської заборгованості підприємств України.

Аналізуючи дані табл. 10 можна побачити, що особливо високими темпами відбувається зростання кредиторської заборгованості в сільському господарстві: її сума зросла за аналізований період майже у 4 рази. У промисловості зростання відбулося більш ніж у 2,5 разів, а в будівництві – на 24,1%.

Таким чином, з позиції платоспроможності у найбільш скрутному становищі знаходяться підприємства сільського господарства та промисловості.



**Кредиторська заборгованість підприємств основних галузей економіки**

Вид економічної діяльності	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Україна – усього, млн. грн.	1335487,7	1733245,0	2196263,4	2587426,8	2928507,6
% до 2013 р.	100,0	129,8	164,5	193,7	219,3
Промисловість, млн. грн.	455097,3	622259,8	817584,1	1042354,8	1179731,2
% до 2013 р.	100,0	136,7	179,7	229,0	259,2
Сільське, лісове та рибне господарство, млн. грн.	47268,4	72116,0	136982,5	172120,3	186827,6
% до 2013 р.	100,0	152,6	289,8	364,1	395,2
Будівництво, млн. грн.	76854,9	73358,6	92315	79404,6	95385,1
% до 2013 р.	100,0	95,5	120,1	103,3	124,1

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Порівняємо динаміку показників прибутку, обсягів реалізації продукції (робіт, послуг) та активів підприємств України (табл. 11).

Оскільки у 2014-2015 рр. підприємства України отримали від'ємний фінансовий результат до оподаткування, то визначити темпи зростання цього показника за весь період, крім 2017 р., неможливо. Якщо порівняти динаміку обсягу реалізації продукції та активів підприємств, то можна побачити, що щороку, крім 2017 р., темпи зростання активів підприємств випереджали темпи зростання обсягу реалізації продукції.

Отже, враховуючи все викладене вище, можна зробити висновок, що протягом 2013-2015 рр. відбувалося неефективне використання ресурсів підприємств і лише в 2016 р. тенденції дещо змінилися на краще, а, отже, відбувається підвищення економічного потенціалу підприємств, і, як наслідок, зростання рівня платоспроможності.

Аналіз структури пасивів підприємств України на основі даних табл. 7 показав, що протягом аналізованого періоду 71-75% пасивів підприємств складають залучені кошти, у той час як у 2013 р. їх частка становила 65,8%. Низький рівень власного капіталу підприємств свідчить про високий рівень їх залежності від зовнішніх ресурсів, що може призводити до виникнення фінансових ризиків підприємств.

З іншого боку, в ринковій економіці використання залучених фінансових ресурсів свідчить про гнучкість підприємства, спроможність знаходити кредити та віддавати їх, що, в свою чергу, свідчить про довіру до підприємства в діловому світі [4].

**Показники результатів діяльності підприємств України за 2013-2017 рр.**

Рік	Фінансовий результат до оподаткування		Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг)		Активи підприємств	
	млн. грн.	% до попереднього го року	млн. грн.	% до попереднього го року	млн. грн.	% до попереднього го року
2013	11335,7	-	4050215,0	-	5712274,8	-
2014	-564376,8	-	4170659,9	103,0	5994265,6	104,9
2015	-348471,7	61,7	5159067,1	123,7	8073783,4	134,7
2016	69887,8	-	6237535,2	120,9	9991791,2	123,8
2017	236952,1	339,0	7707935,2	123,6	9961779,1	99,7

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Слід відмітити, що співвідношення частки залученого і власного капіталу підприємств має значну залежність від галузі економіки, оскільки в діяльність підприємств однієї галузі інвестори та кредитори неохоче вкладають свої кошти, а інші галузі без залучення значних сум коштів інвесторів не можуть взагалі існувати.

Якщо проаналізувати дані табл. 12 то можна побачити, що в структурі пасивів підприємств промисловості частка власного капіталу протягом 2013-2017 р. скоротилася майже навпіл і склала у 2017 р. 17,5%. Така ситуація, як ми вже відмічали раніше, свідчить про дуже високий рівень залежності підприємств цієї галузі від зовнішніх ресурсів з усіма наслідками, які з цього випливають.

Низька частка власного капіталу завжди була притаманна підприємствам галузі будівництва, що обумовлено специфікою даної галузі, оскільки діяльність цих підприємств значною мірою залежать від залучених джерел фінансування. Однак звертає на себе увагу те, що у 2015-2017 рр. частка власного капіталу підприємств даної галузі була від'ємною. Це означає, що накопичені збитки перевищили суму власного капіталу суб'єктів господарювання даної галузі. Така ситуація зазвичай породжує наявність прострочених заборгованостей перед персоналом, бюджетом, кредиторами та інвесторами. Єдиним способом підтримки поточної платоспроможності таких підприємств є використання коштів у розрахунках, тобто від термінування поточних платежів, або ж залучення нових кредитних ресурсів.

**Динаміка структури пасивів підприємств основних галузей економіки  
за 2013-2017 рр.**

Вид економічної діяльності	Рік				
	2013	2014	2015	2016	2017
Промисловість – усього, млн. грн.	1872235,9	2010917,3	2356486,3	2790399,5	3142639,6
у тому числі, %:					
власний капітал	38,5	28,8	20,3	18,9	17,5
довгострокові зобов'язання і забезпечення	19,6	23,5	24,8	20,1	18,7
поточні зобов'язання і забезпечення	41,9	47,7	54,9	61,0	63,8
Сільське, лісове та рибне господарство – усього, млн. грн.	313096,8	390607,0	685844,9	1537319,1	911614,1
у тому числі, %:					
власний капітал	50,1	42,0	40,1	24,0	47,9
довгострокові зобов'язання і забезпечення	13,7	16,1	9,9	4,0	6,5
поточні зобов'язання і забезпечення	36,1	41,9	49,9	71,9	45,6
Будівництво – усього, млн. грн.	293017,2	269574,6	311761,0	319470,8	370445,5
у тому числі, %:					
власний капітал	11,1	1,2	-5,1	-4,5	-5,4
довгострокові зобов'язання і забезпечення	29,4	36,2	33,9	33,9	28,3
поточні зобов'язання і забезпечення	59,5	62,7	71,3	70,6	77,0

*Джерело: побудовано за даними [1]*

У сільському господарстві, навпаки, частка власного капіталу в пасиві балансу протягом 2013-2017 рр. наближалася до 50%, і лише у 2016 р. вона склала 24%. Низький рівень залучених коштів в даній галузі обумовлений, у першу чергу, сезонним характером виробництва. Оскільки грошовий потік

протягом фінансового року суттєво змінюється, концентрація залученого капіталу не може бути високою. Крім того, на дану ситуацію накладає відбиток відсутність ринку землі в Україні.

Платоспроможність підприємства значною мірою визначається також величиною і маневреністю його робочого капіталу.

Існують різні підходи до визначення робочого капіталу. Зазвичай під робочим капіталом розуміють різницю між сумою оборотних активів та поточних (короткострокових) зобов'язань. За наявності у підприємства робочого капіталу воно здатне сплатити власні поточні борги, а також має певні фінансові ресурси для подальшого розширення своєї діяльності та інвестування.

Величина робочого капіталу підприємства залежить від багатьох факторів, зокрема від галузі економічної діяльності, обсягу реалізації продукції, кон'юнктури ринку тощо. Негативною ознакою для суб'єкта господарювання може бути як нестача робочого капіталу, так і його надлишок. Нормальною є така величина робочого капіталу, яка дозволяє підприємству, з одного боку, вести нормальну операційну діяльність, а з іншого – не відбувається заморожування засобів, не виводяться із обороту їх значні суми.

Аналіз даних табл. 13 показує, що лише у 2013-2014 рр. робочий капітал підприємств України мав позитивне значення, тобто підприємства могли здійснювати повне фінансування оборотних активів за рахунок короткострокових джерел запозичень. В останні роки поточні зобов'язання і забезпечення підприємств суттєво перевищували величину оборотних активів, що свідчить про використання довгострокових позик і кредитів на фінансування поточних операцій, тобто здійснення їх нецільового використання.

Таблиця 13

**Динаміка робочого капіталу підприємств України за 2013-2017 рр.  
(на кінець року)**

Рік	Робочий капітал, млн. грн.			
	усього	у тому числі		
		промисловість	сільське, лісове та рибне господарство	будівництво
2013	379703,3	54816,3	81840,3	11777
2014	120701,0	-16222,9	103924,5	4246,5
2015	-6300,5	-91547,0	172265,6	-9187,4
2016	-73872,2	-185484,1	212675,3	-13469,2
2017	-118721,6	-223353,9	222879,0	-31519,9

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Подібна ситуація спостерігається і в будівництві та промисловості (за виключенням 2014 р., коли робочий капітал у промисловості також мав від'ємне значення). У той же час у сільському господарстві протягом усього аналізованого періоду робочий капітал підприємств мав позитивне значення, що ще раз підкреслює зроблені нами висновки стосовно того, що сільському господарству притаманним є низький рівень залучення позикових коштів.

Визначимо і проаналізуємо показники платоспроможності підприємств України (табл. 14).

Таблиця 14

**Показники платоспроможності підприємств України за 2013-2017 рр.**

Рік	Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	Коефіцієнт поточної платоспроможності	Коефіцієнт загальної платоспроможності	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт маневреності власного капіталу
2013	0,08	0,74	1,14	0,34	-0,35
2014	0,08	0,70	1,04	0,24	-0,84
2015	0,07	0,69	1,00	0,28	-0,73
2016	0,06	0,73	0,99	0,24	-0,72
2017	0,06	0,66	0,98	0,24	-0,75

*Джерело: побудовано за даними [1]*

Аналіз табл. 14 показав, що протягом 2013-2017 рр. усі три коефіцієнти платоспроможності мали значення нижчі, ніж граничні (рекомендовані). При чому значення коефіцієнтів абсолютної та загальної платоспроможності мали чітку тенденцію до зменшення; значення коефіцієнта поточної платоспроможності коливалося, однак у 2017 р. суттєво зменшилося. Загальну тенденцію до зниження мав і коефіцієнт автономії, а коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом усього аналізованого періоду мав від'ємне значення.

Отже, можна відмітити, що у 2017 р. лише 6% своїх поточних зобов'язань підприємства України можуть негайно погасити за рахунок наявних грошових коштів. На кінець аналізованого періоду у підприємств відсутні у достатньому обсязі ліквідні активи, які швидко можуть бути перетворені в грошові кошти для погашення своїх боргів: їх частка у 2017 р. складає лише 66% боргу.

Значення коефіцієнта загальної платоспроможності (покриття) також свідчить про недостатність оборотних активів для погашення поточних зобов'язань підприємств: у 2017 р. підприємства лише 98% своїх боргів можуть покрити наявними оборотними активами.

Від'ємні значення коефіцієнт маневреності власного капіталу свідчать про те, що підприємствам постійно потрібно звертатися до залучених джерел для фінансування оборотних активів, що знижує рівень їх платоспроможності.

Якщо порівняти динаміку коефіцієнта загальної платоспроможності з динамікою суми оборотних активів підприємств, яку ми розглянули раніше (табл. 7), то можна зробити висновок, що у підприємств України темпи зростання поточної кредиторської заборгованості суттєво випереджають зростання оборотних активів, що призводить до зниження рівня їх платоспроможності та фінансової стійкості.

### **Висновки**

В Україні протягом останні 5-ти років суттєво зменшилася кількість підприємств, у першу чергу великих. Як наслідок, скоротилася частка збиткових підприємств.

Незважаючи на позитивний фінансовий результат, який підприємства отримують від основної операційної діяльності, витрати від фінансово-інвестиційної та іншої діяльності суттєво перевищують доходи, що значно знижує рівень прибутковості всієї економічної діяльності.

Негативним чинником, який вплинув на зниження рівня платоспроможності підприємств України, стало суттєве перевищення темпів зростання поточної кредиторської заборгованості над темпами зростання оборотних активів. Розраховані показники платоспроможності підприємств, значення яких є суттєво нижчими граничних, підтверджують даний висновок. Особливо високими темпами відбувається зростання кредиторської заборгованості в сільському господарстві: її сума зросла за аналізований період майже у 4 рази.

Постійний моніторинг фінансово стану суб'єктів господарської діяльності України в цілому та її окремих регіонів шляхом застосування системи показників і методів дає можливість забезпечити зростання рівня платоспроможності та попередження ймовірності банкрутства підприємств і прийняття ефективних управлінських рішень як на загальнодержавному рівні, так і на рівні регіонів.

### **Список використаних джерел:**

1. Офіційна сторінка Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.01.2019).
2. Волкова Н.А. Аналітична оцінка фінансового стану підприємств сільського господарства. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2018. № 4(86). С. 3–7.
3. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб'єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів. *Актуальні проблеми економіки*. № 11(137). С. 120–130.
4. Волкова Н.А. *Анализ финансовой безопасности предприятия*. Materials of the XI International scientific and practical conference, «Conduct of modern science». Economic science. Sheffield: Science and education LTD, 2015. Volume 4. P. 20–22.

5. Аналіз фінансового стану підприємства. URL: [http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj\\_analiz/1/bankrot\\_tafler/13-1-0-37](http://afdanalyse.ru/publ/finansovyj_analiz/1/bankrot_tafler/13-1-0-37) (дата звернення: 15.02.2019).
6. Андриєнко В.М. Методи оцінки платоспроможності підприємств. *Моделювання регіональної економіки*. 2010. № 1. С. 98–105.
7. Власова Н.О., Пічугіна Т.С., Смірнова П.В. Оцінка ліквідності та платоспроможності підприємств роздрібно́ї торгівлі : Монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 222 с.
8. Волкова Н.А. Аналітичне забезпечення оцінки фінансових активів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 60. С. 276–280.
9. Макарчук І.М. Платоспроможність і ліквідність аграрних підприємств. *Фінанси України*. 2014. № 4. С. 120–126.
10. Хелферт Э. Техника финансового анализа: путь к созданию стоимости бизнеса. Пер. с англ. В. Дмитриева, Т. Карасевич, Е. Петрова. 10-е изд. Санкт-Петербург : «Питер», 2003. 640 с.
11. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз : навчальний посібник. 2-е вид., перероб. і доп. Київ : ЦУЛ, 2002. 360 с.

**Galasyuk S. S.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University*

**Naimark K. A.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Instructor at Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business  
Odessa National Economic University*

## **DEVELOPMENT TRENDS OF THE HOTEL INDUSTRY ESTABLISHMENTS IN UKRAINE**

### ***Summary***

*The tendencies of the modern economic development dictate the necessity to examine the hotel industry establishments as the most important economic, social, and cultural category, which plays the leading role in the presentation of the national touristic product on the global market for services. It is the size of the hotel industry, the quality of services provided by the accommodation establishments, which influence the amount of tourists' flows and incomes to the state's treasury. However, it has been found in the course of scientific researches that currently the key problems, which prevent the development of the hotel industry in Ukraine, are the insufficient number of hotels and similar accommodation establishments in different regions of the country, their imperfect structure and room's capacity, restriction of the range of services provided, etc. The contradictions between the basic legislative documents, which regulate the business's activity of the hotel industry enterprises, significantly complicate their*

*functioning and create barriers for their correct positioning in the market for accommodation services. The purpose of the article is to explain the reasons for implementation into the legislative and scientific sphere such terms as «hotel industry» and «hotel industry establishment», to analyse the existing structure of these establishments on the basis of the analysis of formal statistical data, and to outline the tendencies of their development under the modern conditions. The methodological basis of the article is the general scientific and special methods of investigation of: scientific abstractions, theoretical generalization, and comparison – for specification of the conceptual framework, the analysis of the total number of the hotel type establishments; economic and statistical methods (grouping, tabular) – to conduct the analysis of the main aspects for development of tourism accommodation over a period of years. The authors of this article make an analysis of the normative legal documents and scientists' opinions about the basic terminology of the temporary accommodation establishments, and offer on their basis own interpretation of the terms «hotel industry» and «hotel industry establishment»; the structure of the hotel industry establishments is studied, on the basis of which it is concluded that it is not perfect and doesn't meet the existing normative legal norms and documents regarding the accommodation establishments; the basic tendencies of development of the hotel industry establishments on the basis of information about the dynamics of the main aspects of their functioning are shown in the article.*

### **Introduction**

The key element of tourism is the hotel industry, the successful activity of which is capable of activating the development of the local economy and improving the general image of a state among the international community. During historical development, the hotel industry proved itself as an important economic, social, and cultural category, which is extremely important in presenting the national touristic product in the global market for services. It is the size of the hotel industry, the quality of services, rendered by the accommodation establishments, which influences the amounts of tourist flows and the incomes from tourism into the state Treasury.

The structure of the article includes three principal chapters, with the analysis of the normative legal documents and scientists' opinions about the basic terminology of the temporary accommodation establishments, and offer on their basis own interpretation of the terms «hotel industry» and «hotel industry establishment»; the structure of the hotel industry establishments is studied, on the basis of which it is concluded that it is not perfect and doesn't meet the existing normative legal norms and documents regarding the accommodation establishments; the basic tendencies of development of the hotel industry establishments on the basis of information about the dynamics of the main aspects of their functioning are shown in the article.

Thus, the purpose of the article is to ground the reasonability of introduction into the legislative and scientific sphere such terms as «hotel industry» and «hotel industry establishment», to considerate the existing structure of these



establishments on the basis of the analysis of the official statistical data, and to identify the tendencies of their development in modern conditions.

Literature review. The article is based on the study of the views of foreign and local scientists (Brotherton, 2003; Barrows et al., 2012; Walker, 2017; Jones et al., 2014; Malska & Pandyak, 2012; Nezdoyminov, 2011; Danko et al., 2017), as well as the recommendations of international organizations dealing with tourism (Hotel Classification, 2004; UNWTO; HOTREC; International Hotel & Restaurant Association) to cover the essence of the hotel industry, the structure of accommodation establishments and trends of their development. However, it was found from the scientific publications that currently the key problems, which slow down the development of the hotel industry in Ukraine, are the insufficient number of hotels and similar accommodation establishments in different regions of a country, their imperfect structure by types and hotel room capacity, limits of services provided, etc. The analysis of the normative legal documents (Law «On Tourism», 1995; National Standard of Ukraine, 2004 & 2006) and statistical data about the development of hotel business of Ukraine (Statistical bulletins, 2015-2017) proves the existence of certain problems in the research vocabulary according as for accommodation establishments. The presence of contradictions between the main legislative documents, which regulate the business activity of the hotel industry establishments, complicates their functioning significantly and creates barriers for the correct its positioning in the market for accommodation services.

Methodology and research methods. The methodological basis of this article is general scientific and special research methods such as: scientific abstraction, theoretical generalization and comparison – to clarify the conceptual constructions, research of the totality of the hotel type establishments; economic and statistical methods (grouping, tabular) – to conduct the analysis of the main aspects for development of accommodation establishments over a period of years.

To cope with the existing problems and perfection of activity in the hotel facilities of Ukraine, it was offered: to make amendments in to the Law of Ukraine «On Tourism»; to introduce the definition of «hotel industry» and «hotel industry establishment» at the legislative level; to create the conditions for more active opening of small capacity hotels; to renovate the terminology of National Standard of Ukraine 4527:2006 «Touristic services. Tourism Accommodation. Terminology»; to improve the structure of collective accommodation establishments and to bring it into conformity with the recommendations of the relevant international organizations. The suggested directions for improvement of the functioning of accommodation establishments in Ukraine can be used in the Law of Ukraine «On Tourism», and also in the National Standard of Ukraine 4527:2006 «Touristic services. Tourism Accommodation. Terminology».

### **Part 1. The concept «hotel industry establishment»: terminological clarifications**

In the normative legal documents, which constitute the certain rules for the hotel business and regulate the activity of accommodation establishments, the central

place belongs to hotels and similar institutions, which are most commonly identified with the concept «hotel industry». However, this term, which is widely used in scientific professional literature, as well as on practice, has not been reflected in legislative acts and national standards on accommodation establishments yet. Regarding the definition of «hotel», now there are various definitions of the given concept, which are either related to the interpretation of its essence in terms of performance criteria or in terms of its economic activity.

Thus, it is indicated in the National Standard of Ukraine 4268:2003 that «hotel» – it is an «accommodation establishment, with the hotel services rendered, which are not restricted by the everyday dressing of beds, cleaning of rooms and bathrooms.» The National Standard of Ukraine 4527:2006 specifies that «hotel» – is an «accommodation establishment, which has a number basis, reception service, other services which provide the hotel services rendering.» In such a way, the «accommodation establishment» – is «any object, where regularly or from time to time, the services for overnight accommodation are provided» (2004). Therefore, the hotel isn't interpreted as a business entity.

In the context of conducting a business, the most valid definition of the term «hotel» is contained in the Law of Ukraine «On Tourism» (1995): «the enterprise of any legal organizational form and form of ownership, which consists of six and more rooms and provides the hotel services for the temporary accommodation with compulsory services.» However, it means that all hotels of Ukraine have to be registered as the legal entities.

Meanwhile, the statistical bulletins have data about such establishments, which are registered as the sole proprietors. And it is worth noting that the number of such hotels owned by self-employed individuals exceeds the number of the hotels – legal entities; however, the «hotel» enterprises registered on the self-employed individuals don't have an official status, which limits the possibility of their positioning in the market for hotel services.

The scientists don't also have any common opinion regarding the interpretation of the term «hotel».

Analysing the works of scientist, which are dedicated to this question, it may be concluded that the extraordinary majority of them avoid the strict definition of the hotel's legal organizational form, considering as a priority such characteristics as an availability of a hotel room capacity, rendering of a certain complex of services, general management. In addition to that, a number of Ukrainian scientists consider the essence of a hotel namely as an enterprise (Boyko and Hopkalo, 2015; Baylyk and Pisarevskyy, 2015; Samoday, 2013).

However, in our opinion, it isn't practical to consider that hotels have to exist only as enterprises. The requirement for mandatory registration of a hotel as a legal entity contradicts the current legislation and causes the restrictions in implementation of activity by sole proprietors in this area of economic management (Galasyuk and Gusyeva, 2011).

It is worth noting that scientists use such concepts as «hotel base», «hotel industry», and «hospitality» to define the totality of collective accommodation

establishments of the hotel type. For example, Boiko and Hopkalo (2015) use them during the analysis of statistical data. Putsenteylo (2007) identifies the term «hotel industry» with all hotels and other collective accommodation establishments, including non-profile enterprises, which have on their balance the youth hostels and mountain refuges and other places for short-term accommodation.

Manachynska (2011) considers the concepts «hotel complex», «hotel industry», and «hospitality» as equal, while investigating the statistical indicators of the development of collective accommodation establishments in Ukraine, there is even the data about the activity of visitors' hostels in their list.

Shkapova (2004) notes that the «hotel industry – it is a component of the service sphere, the main type of activity of which is reception, accommodation, rendering of different types of services, related to the consumers' staying over the borders of their permanent place of residence. The hotel industry is presented with a variety of enterprises, which belong to such branches of the national economy as: transport, excursion, municipal, and others. The hotels have contracts with them».

According to the opinion of Malska and Pandyak (2012), the hotel industry is the «totality of hotel enterprises of different types, which realize the reception and provide services in accommodation, feeding, additional and related services».

However, the term «hotel industry» can't be limited only by economic activity of the hotels, as far as there is a great number of establishments, which are called «similar accommodation establishments» and are determined in accordance with the Law of Ukraine «On Tourism» (1995) as «enterprises of any legal organizational form and form of ownership, which consist of the rooms and render the restricted hotel services, including the everyday dressing of beds, cleaning of rooms and lavatories.» This term appeared to indicate a group of establishments, which are similar to the hotels; however, they have certain differences (first of all – a more narrow range of the services provided).

In our opinion, it is worth to exclude from the definitions «hotel» and «similar accommodation establishments» the indication that they have to be registered only as legal entities-enterprises.

For the introduction of the term «hotel industry», we offer our own definition: «it is a form of entrepreneurship, which is realized by the business entities, presented in the form of hotels and similar accommodation establishments, to render the hotel services with the necessary services». The statement of reasonability of this term lies in the fact that:

- the hotel industry is presented not only as a totality of two groups of the collective accommodation establishments but also indicates the economic activity conduction to achieve the economic and social results and get income;

- the hotel industry establishments can be registered not only as the legal entity-enterprises but also as sole entrepreneurs that will essentially extend the boundaries of the existing hotel fund of a country and will allow the entrepreneurs to present in a correct form the own accommodation establishments in the market for hotel services (Galasiuk, 2016).

We offer to consider as the organizational and structural unit in the sphere of the hotel industry the «hotel industry establishment», which is a hotel or similar accommodation establishment and offers hotel services with necessary services.

## **Part 2. Structure of the hotel industry establishments**

According to the National Standard of Ukraine 4527:2006, there are 15 types of hotels and 7 types of similar accommodation establishments existing in Ukraine. However, according to the data of Table 1, it was separated in the structure of the «hotel industry establishments», «motels», «hotel-office centres», «hostels» (which are considered as the hotels according to the National Standard of Ukraine 4527:2006), «tourist base» (which are the similar accommodation establishments). At the same time, campings, mountain refuges, and hostels for visitors can't be considered as the establishments at all, as they belong to other collective accommodation establishments. So, it is worth to be noted that not all accommodation objects mentioned in Table 1 belong exactly to the hotel industry establishments of Ukraine.

On the other side, according to the Ukrainian legislation, the group of hotels includes the sanatoriums (which according to the international standards have to be included to specialized accommodation establishments, as they execute a strongly pronounced curative function). However, in the statistical bulletins of Ukraine, the data about the sanatoriums activity is in the group of the «specialized accommodation establishments» together with boarding houses, preventoriums, rest houses, and recreation centres (which according to the National Standard of Ukraine 4527:2006 are similar to hotel establishments).

In such a way, the structure of the hotel industry establishments doesn't correspond to the current normative legal documents of Ukraine and needs to be improved.

The data analysis of Table 1 for the years of 2015–2017 allows making the following conclusions:

- The total number of the collective accommodation establishments of Ukraine decreased by 5.2%, or by 226 units, mainly due to the reduction of the group «specialized accommodation establishments» (by 222 units).

- The overwhelming majority in the structure of collective accommodation establishments belongs to the group «hotels and similar accommodation establishments» which accounts for almost 60% of their total number.

- Even though the indicators of the group «hotels and similar accommodation establishments» did not change, however, there was a redistribution of their number depending on the organizational and legal form. In such a way, it became less legal entities by 8% (or on 81 units), and the sole proprietors, on the contrary, by more than 5.3% (or on 77 units).

- The composition of the group «hotels and similar accommodation establishments» is represented by legal entities only by 40%, the rest is the sole proprietors, which is unacceptable according to Ukrainian legislation.

Table 1

**Structure of collective accommodation establishments of Ukraine  
in 2015–2017**

Types of accommodation establishments	Number of accommodation establishments by years, units								
	2015			2016			2017		
	Legal entity	self-employed individual	%	Legal entity	self-employed individual	%	Legal entity	self-employed individual	%
Totally in Ukraine, including:	4341		100	4256		100	4115		100
1) hotels and similar accommodation establishments:	1021	1457	57,1	980	1554	59,5	940	1534	60,1
– hotels	729	779	34,8	745	958	40,0	722	982	41,4
– motels	26	97	2,8	25	114	3,3	26	111	3,3
– hostels	4	25	0,7	3	37	0,9	2	34	0,9
– campings	3	3	0,1	3	11	0,3	3	9	0,3
– living communities for visitors	86	19	2,4	75	15	2,1	69	15	2,0
– tourist bases, mountain refuges, student summer camps, etc.	173	534	16,3	129	419	12,9	118	383	12,2
2) specialized accommodation establishments:	1354	509	42,9	1214	508	40,5	1124	517	39,9
– sanatoriums	184	0	4,2	172	0	4,0	169	0	4,2
– sanatoriums for children	111	0	2,6	107	0	2,5	103	0	2,5
– boarding houses with treatment	14	0	0,3	12	0	0,3	12	0	0,3
– childcare facilities, centres for kids	13	0	0,3	17	0	0,4	14	0	0,3
– preventoriums	79	0	1,8	63	0	1,5	55	0	1,3
– balneological hospitals, etc.	3	0	0,1	3	0	0,1	3	0	0,1
– rest houses	10	2	0,3	9	2	0,3	9	5	0,3
– boarding houses	54	10	1,5	51	11	1,5	45	8	1,3
– recreation centres, other rest establishments (except tourist bases)	875	497	31,6	770	495	29,7	708	504	29,5
– health institutions for short-term staying	11	0	0,2	10	0	0,2	6	0	0,1

*Source: compiled and calculated by the authors on the basis of Statistical bulletins, 2015–2017*

– In the group «hotels and similar accommodation establishments» namely «hotels» contain 75% (including entities and sole proprietors), the other part (25%) –tourist bases (similar accommodation establishments), and also living communities for visitors, mountain refuges, student summer camps, etc., which hasn't any relation to this group of the collective accommodation establishments.

– Taking into account that, according to the Ukrainian legislation, the hotels and similar accommodation establishments are recognized only legal entities, the composition of this group is 759 units or 31% of their number in the year of 2015, 773 units or 30% in the year of 2016, and 750 units or 30% in the year of 2017. It indicates a strongly outlined problem of determining the true capacity of the hotel industry in Ukraine.

– If we use the proposed definition of the term «hotel industry establishment» and analyse the number of hotels and similar accommodation establishments, including the legal entities and sole entrepreneurs, then except of those, which belong to the other groups (living communities for visitors, mountain refuges, student summer camps, child centres) or don't belong to them at all (balneological hospitals), the capacity of the hotel industry of Ukraine is almost 90-95% of the total number of collective accommodation establishments.

– But, it is worth to note that the terms, which are contained in the normative legal documents of Ukraine, do not always coincide with the recommendations of profile international organizations. Therefore, the composition of collective accommodation establishments in individual groups has to be brought into compliance with the documents, which are recommended by the World Tourism Organization.

### **Part 3. Dynamics of the key indicators of the activity of hotel industry establishments in Ukraine**

To identify the development tendencies of the hotel industry establishments of Ukraine, it is necessary to analyse the key indicators of their activity in the dynamics over the years. At the same time, the indicators, characterizing the activity of the group «hotels and similar accommodation establishments», which are registered as legal entities and sole entrepreneurs, are studied in Table 2.

The study of the one-time capacity of the hotel industry establishments certifies about its moderate increase (by 0.6%) over the three studied years. However, in comparison with the indicators of the year 2016 in the next year was its decrease by 2%, or by 2520 places. According to the results of the year of 2017, there were near 133,4 thousand bed-places in Ukraine. However, to compare the total capacity of the hotel base of different countries, the most often used indicator is the one, which characterizes the number of hotel places with to 1 thousand of local inhabitants, the average European value of which is 10. This indicator varies, in the leading touristic states, from 26 in Switzerland and Spain to 55 in Greece. In Ukraine, it is equal only to 3,5 (where the hotel places are considered together with the accommodation in the living communities) that certifies clearly about the insufficient development of the hotel services in the market.

Table 2

**The key indicators of the functioning of the hotel industry establishments  
of Ukraine in 2015–2017**

Indicators	Meaning of indicators by years						Change of the indicator's means 2017–2015, %
	2015		2016		2017		
	Totally	%	Totally	%	Totally	%	
The one-time capacity of the hotel industry establishment (places), including:	132535	100	135916	100	133396	100	+ 0.6%
– legal entities	93186	70	89843	66	87882	66	– 5.7%
– entrepreneurs	39349	30	46073	34	45514	34	+ 15.7%
Duration of visitor's stay in the hotel industry establishments (persons-days), including:	9158417	100	10158236	100	10336363	100	+12.9%
– legal entities	6940922	76	7522267	74	7708079	74	+ 11.1%
– entrepreneurs	2217495	24	2635969	26	2628284	26	+18.5%
The total amount of served visitors (persons), including:	4297190	100	5037075	100	5135164	100	+ 19.5%
– legal entities	3202322	75	3685463	73	3792576	74	+ 18.4%
– entrepreneurs	1094868	25	1351612	27	1342588	26	+ 22.6%
Filling capacity level of the hotel industry enterprise (%), including:	18,9	x	20,4	x	21,2	x	+ 12.2%
– legal entities	20,4	x	22,9	x	24,0	x	+ 17.6%
– entrepreneurs	15,4	x	15,6	x	15,8	x	+ 2.6%
Number of hotel industry establishments (unit), including:	2478	100	2534	100	2474	100	– 0.2%
– legal entities	1021	41	980	38	940	38	– 7.9%
– entrepreneurs	1457	59	1554	62	1534	62	+ 5.3%
The average capacity of the hotel industry establishments (places), including:	53	x	54	x	54	x	+ 1.9%
– legal entities	91	x	92	x	93	x	+ 2.2%
– entrepreneurs	27	x	30	x	30	x	+ 11.1%

*Source: compiled and calculated by the authors on the basis of Statistical bulletins, 2015–2017*

The duration of the visitors' stay in the hotel industry establishments increased by 12.9%, which is a positive tendency. However, the average time of their stay is small and equals only 2 days.

One of the effective indicators of the functioning efficiency of the hotel industry establishments is the level of their filling capacity. In the tourist-developed countries of Europe, North America, Asia, and Australia, it is more than 70% (Portal for statistics). In Ukraine, this indicator has the tendency to increase but it is realized slowly and shows very bad results. In such a way, according to the general ranging, it appeared at the level of 20%, legal entities – 23-24%, and sole entrepreneurs – 15%. This testifies about imperfect use of the capacity of the hotel industry establishments, which are actually filled in only in the summer season, and there are great difficulties with it in the remaining part of the year.

The number of people, who slept in the hotel industry establishments, increased by almost 20% over three years and composed 5,1 million. Though, according to the data of the World Tourism Organization and the State Statistics Service of Ukraine (2017), there were 14,2 million of foreign tourists, who visited our country in 2017, which is three times more than it was fixed by the hotel type establishments. And this does not include local tourists. Therefore, we assume that the overwhelming majority of tourists are placed not in collective but in individual accommodation establishments (private flats, houses, villas, apartments), which are not reported to the statistical authorities.

In such a way, the actual capacity of the hotel base of Ukraine is not known, what is caused by the imperfection of existing normative legal documents, which manage the activities of accommodation establishments. This argument is confirmed by the analysis of the average capacity of the hotel industry establishments, which is for legal entities more than 90 places, for sole entrepreneurs – 30 places. According to the Ukrainian legislation, exactly this number of places has to be present, to be considered as the part of collective accommodation establishments. Therefore, the numerous individual accommodation establishments, which are officially able to conduct business without proper registration, do not pay taxes and other types of mandatory payments. It is worth noting that the owners or renters of the individual accommodation establishments have to be registered by the local executive authorities, to have a book of guest registration, and to submit annually a declaration on personal incomes to the tax inspection for tax charges. However, due to the lack of control functions over this area of activity, Ukraine loses a lot of revenues to the state budget.

### **Conclusions**

The findings of the study confirm that due to the imperfection of the legal framework for the hotel business and for the realization of statistical observations, the actual capacity of the hotel industry is unknown.



The prevailed number of owners or renters of the individual accommodation establishments do not report to state statistics bodies and do not pay a tax that is why the country loses a significant amount of funds to the state budget.

The analysis of the key indicators of the activity of hotel industry establishments certifies about the existence of such positive tendencies, as an increase of one-time hotel capacity among sole entrepreneurs; the growth of the visitors' number and of their staying duration; increase of the hotel filling. However, all these indicators have low values, which do not correspond to the existing touristic and recreational resources of our country.

There are also some negative tendencies in the development of the hotel base of Ukraine: insufficient capacity of the hotel industry; imperfect structure of its institutions; reduction of capacity of accommodation establishments, especially of those, which are registered as legal entities; closure of many types of establishments during the studied period of time; the low values of the vast majority of key indicators, despite of some their increase.

To overcome the existing problems and to improve the activity in the hotel industry, we offer:

- To remove from the Law of Ukraine «On Tourism» the provision, according to which a hotel and a similar accommodation establishment can be exclusively a legal entity, as it restricts the rights of the sole entrepreneurs of hotel business, significantly decreases the market frames of the hotel services and doesn't permit the accommodation establishments, registered on a sole entrepreneur, to receive certain categories.

- To introduce on a legislative level the terms «hotel industry» and «hotel industry establishment» in the variant offered in the article above.

- To review decreasingly the norm regarding the distribution of accommodation establishments on collective and individual, which is now set at the level of 30 places for the organization of overnight stay, and also to introduce an effective mechanism for monitoring individual accommodation establishments regarding the conduction of their activities and submission of tax reports, taking into account the world experience.

- To create the conditions for the more active opening of hotels with a small capacity, which always can conduct a flexible pricing policy and adapt to the needs of their guests better.

- To renew the terminology of the National Standard of Ukraine 4527:2006 «Touristic services. Tourism Accommodation. Terminology» and to coordinate the types of accommodation establishments, according to which the statistical observations are realized in view of form No. 1-CAE «Report on the activities of Collective Accommodation Establishments», with the modernized requirements of this national standard.

- To improve the structure of collective accommodation establishments and to make them meet recommendations of the relevant international organizations.

## References:

1. Barrows, C. W., Powers, T. F. & Reynolds D. (2012). *Introduction to Management in the Hospitality Industry*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc. (in English)
2. Baylyk, S. I., & Pisarevskyy, I. M. (2015). *Orhanizatsiya hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kharkiv: Kharkiv National University of Municipal Economy named after Beketov A. M. (in Ukrainian)
3. Boyko, M. G., & Hopkalo, L. M. (2015). *Orhanizatsiya hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kyiv: Kyiv National Trade and Economic University. (in Ukrainian).
4. Brotherton, B. (2003). *International hospitality industry. Structure, characteristics and issues*. London: Routledge. (in English)
5. Danko, N. I., Parfenenko, A. Yu. & Podlepina, P. O., Vishnevskaya, O. O. (2017). *Osnovy hotelno-restorannoyi spravy* [Basis of hotel and restaurant business]. Kharkiv: Kharkiv National University named after Karazin V.N. (in Ukrainian)
6. Galasiuk, K. A. (2016). *Otsinka innovatsiynoho potentsialu pidpryyemstv hotelnoho hospodarstva* [The estimation of innovative potential of hotel industry enterprises] (PhD thesis). Odessa: Odessa national economic university.
7. Galasyuk, S. S. (2011). Problemy vyznachennya yemkosti hotelnoyi bazy v Ukrayini [Problems of determining the capacity of the hotel base in Ukraine]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhgorod University*, vol. 33, pp. 69-75.
8. Galasyuk, S. S. & Gusyeva, O. V. (2011). Analiz terminolohichnoho aparatu nacionalnykh standartiv Ukrayiny po zasobakh rozmihchennya turystiv [Analysis of the terminological apparatus of the national standards of Ukraine by tourists accommodation establishments]. *Ekonomika Krymu – Economy of the Crimea*, vol. 36, pp. 40-45.
9. Jones, P., Hillier, D. & Comfort, D. (2014). Sustainability in the global hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 26, pp. 5-17.
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny (2016). *Kolektyvni zasoby rozmishchuvannya v Ukrayini u 2015 rotsi: statystychnyy byuleten* [Collective accommodation establishments in Ukraine in 2015: statistical bulletin]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny (2017). *Kolektyvni zasoby rozmishchuvannya v Ukrayini u 2016 rotsi: statystychnyi byuleten* [Collective accommodation establishments in Ukraine in 2016: statistical bulletin]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
12. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny (2018). *Kolektyvni zasoby rozmishchuvannya v Ukrayini u 2017 rotsi: statystychnyy zbirnyk* [Collective accommodation establishments in Ukraine in 2017: statistical collection]. Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
13. Malska, M. P. & Pandyak, I.G. (2012). *Hotelnyy biznes: teoriya i praktyka* [Hotel business: theory and practice]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)
14. Manachynska, Yu. A. (2009). Hotelne hospodarstvo Ukrayiny: problemy ta perspektyvy funkcionuvannya v suchasnykh umovakh kryzovoyi ekonomichnoyi sytuatsiyi [Hotel industry of Ukraine: problems and prospects of functioning in the current conditions of the crisis economic situation] *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu – Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute*, vol. 2, pp. 217-222.
15. Manachynska, Yu. A. (2011). Finansovo-ekonomichni rezultaty diyalnosti hoteliv yak vazhlyvoyi skladovoyi turystychnoyi industriyi: systemnyj pidkhid [Financial and economic results of the hotels as an important component of the tourism industry: a systematic approach]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsyy – Economy. Management. Innovations*, vol. 2. Retrieved from: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/meui/2011\\_2/11mjaisp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/meui/2011_2/11mjaisp.pdf) (accessed 10 October 2018).
16. Nezdoyminov, S. G. (2011). *Pidpryyemnytskyy vector rozvytku rehionalnoho turyzmu* [Entrepreneurial vector of regional tourism development]. Odessa: Palmira. (in Ukrainian)

17. Posluhy turystychni. Zasoby rozmishchennya. Terminy ta vyznachennya [Tourist services. Tourism Accommodation. Terminology] (2006). *National Standard of Ukraine 4527:2006 from 10<sup>th</sup> of October 2006*. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukraine.
18. Posluhy turystychni. Zasoby rozmishchennya. Zahal'ni vymohy [Tourist services. Tourism Accommodation. General requirements] (2004). *National Standard of Ukraine 4268:2003 from 1<sup>st</sup> of July 2004*. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukraine.
19. Putsenteylo, P. R. (2007). *Ekonomika I orhanizatsiya turystychno-hotelnoho pidpryyemstva* [Economy and organization of tourist-hotel enterprise]. Kyiv: Center of educational literature. (in Ukrainian)
20. Samoday, V. P. (2013). *Tekhnolohiya hotelnoyi spravy* [Technology of hotel business]. Sumy: Sumy State Private University named after Makarenko A.S. (in Ukrainian)
21. Shkapova, O. M. (2004). *Marketynh posluh* [Marketing services]. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)
22. Site of Association of Hotels, Restaurants, Bars and Cafes. Retrieved from: <https://www.hotrec.eu> (accessed 15 April 2019).
23. Site of International Hotel & Restaurant Association. Retrieved from: <http://www.ih-ra.org> (accessed 17 April 2019).
24. Site of World Tourism Organization. Retrieved from: <http://www2.unwto.org> (accessed 17 April 2019).
25. The Joint WTO & IH&RA Study on Hotel Classification (2004). World Tourism Organization (accessed 15 April 2019).
26. The portal for statistics. Retrieved from: <https://www.statista.com/statistics/247264/total-revenue-of-the-global-hotel-industry> (accessed 18 April 2019).
27. Walker, J.R. (2017). *Introduction to Hospitality*. Pearson Education Limited. (in English)
28. Zakon Ukrainy «Pro turyzm» [The Law of Ukraine «About tourism»]. Retrieved from: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вп> (accessed 15 April 2019).

**Ganechko I. G.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Business Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Kondratyuk O. I.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Business Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Stoyanenko I. V.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Business Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics*

**Trubei O. M.**

*Candidate of Economic Sciences,  
Senior Lecturer at Department of Economics and Business Finance  
Kyiv National University of Trade and Economics*

## **DEVELOPMENT OF SMES IN UKRAINE: ECONOMIC AND SOCIAL ASPECTS**

### ***Summary***

*Small and medium businesses are an important part of the market. It is capable of maintaining economic equilibrium and accelerating the economic development of the country. This paper examines the impact of SMEs on the economy and social development of Ukraine. Using official statistics, we analysed the changes in the development of SMEs in Ukraine for 2013–2017. The study showed that the increase in the number of SMEs, the growth of the sector's share in the gross domestic product of the country's economy, and the number of micro-businesses do not justify the assertion that strategic objectives, which consist in ensuring economic growth, innovation development, solving social problems, the given sector of the economy performs to the full. The main problems of SMEs in Ukraine are related to the ineffective regulatory influence of the state, limited resources for financing activities, technological upgrades, and lack of information support for entrepreneurs. The natural opportunities for self-reproduction of SMEs are low due to political and economic instability in Ukraine. This led to a concentration of activities in trade and intermediary operations, focusing on obtaining short-term benefits in microbusiness, which is the predominant segment in the SME sector in Ukraine. The research presented by us provides guidance to stakeholders to understand the trends of SMEs in Ukraine, the effectiveness of their activities, opportunities, and obstacles that arise when conducting business.*

## Introduction

The socio-economic system of each society consists of a variety of elements. Their interaction is formed in the process of long-term evolution on the basis of objective laws of development of civilization. Despite the fact that the development of the economic systems of developed countries, their business image is formed largely by large companies, small and medium-sized enterprises (SMEs) are important for the development and self-regulation of any economic system.

SMEs are the foundation of entrepreneurship, as demonstrated by A. Smith (in the 18th century), R. Cantillon (in the 17th – 18th centuries), R. Heizrict and M. Peters (in the 18th century), J. Baudou (in the 18th century), J. B. Sey (in the 21st century), J. Schumpeter (in the 20th century), P. Drucker (in the 21st century), and others.

The SME sector determines the pace of economic development of countries. Also important is the social function of such enterprises, which is connected, first of all, with the creation of jobs. In Ukraine, most companies are small and medium-sized enterprises. The boundaries of SMEs in Ukraine are determined by law, in particular, as in most European countries, the grading criteria are: staff headcount and either turnover.

The state is taking steps to create a favourable small-scale enterprise ecosystem. For example, the Strategy for the Development of Small and Medium Enterprises in Ukraine for the period up to 2020 has been developed ([Government portal \(GP\)](#), 2017). In order to support SMEs from Ukraine in 2014, the moratorium on business verification has started to operate by the controlling bodies (except for the state fiscal service). A simplified taxation system was used. In order to support small and medium enterprises, the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine began work on the SPS Development Office. On its basis, a state institution for implementing the policy of development of entrepreneurship will be created. The financial support of the Office is provided by the European Union through a project to support the business of FORBIZ.

To create more favourable conditions for the activity in the agricultural sector, the Ukrainian State Fund for the Support of Farms. In addition, there are public business associations and organizations that lobby for the interests of SMEs (The Union of Entered Businesses of Small, Middle-sized and Privatized Enterprises, and others). Tangible is the international support of SMEs. In 2017, the Agreement between Ukraine and the European Union on the participation of the state in the EU program Competitiveness of Small and Medium Enterprises (COSME) was ratified. Some programs of financial support for SMEs are being implemented with the participation of the European Union at the regional level.

The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the activities of SMEs in Ukraine, identifying factors that hamper the development of this sector of the economy. Unlike many of the research activities of SMEs in Ukraine, we conducted a comprehensive assessment of this sector at macro and micro levels. We analysed the performance of these enterprises, and also focused on identifying

structural imbalances in this sector of the economy. We determined their contribution to the economic and social development of the country.

The main tasks of the work are to study the development trends of SMEs in recent years, to identify their impact on the development of the economy and social sphere, studying the financial position of enterprises. The official statistical information was used to complete the work. The analysis allowed substantiating the obtained results, comprehensively assessing the impact of endogenous and exogenous factors that affect the development of SMEs in Ukraine, as well as developing proposals for improving the efficiency of their activities in modern conditions.

## **Part 1. Economic aspects of SME development in Ukraine**

### **1.1. General characteristics**

The law defines the criteria for assigning business entities to the category of small and medium enterprises in Ukraine. To date, there is no generally accepted definition of SMEs but different approaches have been adopted in different countries to this distribution, which is confirmed by modern research (Khirivsky, Yanishin, Panasyuk, 2014). During the years of independence in Ukraine, these criteria have changed several times, and today they are in line with the approaches of the European Commission.

According to the Commercial Code of Ukraine (2003), the subjects of small business are individuals who are registered in the manner established by law as natural persons. These are entrepreneurs and legal entities that are business entities of any organizational and legal form and ownership. The average number of employees for the reporting period (calendar year) does not exceed 50 persons. Annual income from any activity does not exceed the equivalent of 10 million Euros. It is determined by the average annual rate of the National Bank of Ukraine. Within this category, subjects of microenterprise are distinguished. The number of employees reaches about 10 people, and the annual profit is about 2 million euros. Subjects of medium entrepreneurship include economic entities with the number of employees ranging from 51 to 249 people. The annual profit is about 50 million euros. Exceeding specified indicators of activity, the subject of economic activity automatically transfers to the category «large business» (Law of Ukraine, 2003).

The development of small and medium-sized businesses in any country can be characterized by the quantitative and qualitative parameters provided by the state body of statistics. Indicators demonstrate the level of economic activity of the population and the implementation of the entrepreneurial initiative in society.

Table 1 shows these indicators in Ukraine (State Statistics Service of Ukraine, (SSSU, 2017). In particular, during 2013–2017, the total number of business entities increased by 82,989 units or 4.8%. Growth is ensured by an increase in the number of small business entities, as the average and large businesses according to this parameter show a reduction of 20.6% and 39.5% respectively over the whole period.

The structure of this indicator shows the prevalence of a small business. In 2017, the share amounted to 99.13% of the total number of business entities, which is a significant advantage in microenterprises (96.23%). This suggests that small business in Ukraine is, by its very nature, a microenterprise that is incapable of large-scale business activity due to resource constraints and insignificant competitive potential. In addition, SMEs are mostly represented by individuals entrepreneurs, whose share in 2017 amounted to 81.3% of the total number of its entities. Accordingly, only 18.7% belonged to enterprises.

It is worth noting that the share of small and medium-sized businesses in the total number of business entities is constantly increasing. On average, it is 99.97%. The indicator corresponds to the practice of European countries. In particular, in Bulgaria, the share of SMEs accounts for 99.8% of business entities, in Germany – 99.5%, Poland – 99.8%. This demonstrates the essential role of SMEs in developing their economies and ensuring employment (SSSU, 2017).

An important qualitative indicator of SME development is the volume of sales of products (goods, services). With its help, you can assess the contribution to the creation of the domestic product of the country. Table 1 shows that the indicator in Ukraine is constantly increasing and adds 91.8% in 2017 to the 2013 figure.

Significant growth is provided by small and medium enterprises. In 2017, the volume of sold products amounted to UAH 5,382,755.3 million (64.8% of the total). The predominant share was provided by medium enterprises (39.9%). Obviously, small businesses, especially microenterprises, despite a significant number of entities, have a significantly less impact on the country's economic development. The share of the total volume of sales is gradually increasing from 10.6% (2013) to 12.7% (2017). For comparison, in the developed European countries, the share of SMEs in the volume of gross domestic product – 70.0%.

Another characteristic of the development of SMEs is the division of entities by type of economic activity (SSSU, 2017). Thus, in Ukraine, the entrepreneurial initiative is most actively implemented in the sphere of «Wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles.» In this type of economic activity, 837,797 entities were registered (2017), accounting for 46.4% of their total number, and all of them were represented by SMEs. This is due to the fact that business in the trade is less resource and cost-intensive, and the turnover of capital is more than in other areas.

The following types of economic activity are: «Information and Telecommunications» – 8.1%, «Industry» – 6.9%, «Professional, Scientific and Technical Activities» – 6.7%, «Transport, Warehousing, Post and Courier Activity» – 5.3%. The remaining types of economic activity are represented to a lesser extent. Such a division of SME subjects is due to a number of factors, among which one can distinguish: market demand for certain goods (products, services); capacity and adaptability of certain types of business; resource (including financial restrictions of subjects of entrepreneurship); fiscal pressure, legislative restrictions, and peculiarities of state regulation of certain types of economic activity.

Table 1

### Key performance indicators of business entities in Ukraine

Indexes	Years					Increase (%)
	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2013
Number of subjects						
Total number, units, including	<b>1722070</b>	<b>1932161</b>	<b>1974318</b>	<b>1865530</b>	<b>1805059</b>	<b>4,8</b>
The total number of, %	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-
Large entrepreneurship, units	659	497	423	383	399	-39,5
Share, %	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	-50,0
Average business, units	19210	16618	15510	15113	15254	-20,6
Share, %	1,12	0,86	0,79	0,81	0,85	-24,1
Small business, units (including micro-entrepreneurship)	1702201	1915046	1958385	1850034	1789406	5,1
Share, %	98,84	99,11	99,19	99,17	99,13	0,3
– Microenterprise, units	1637180	1859887	1910830	1800736	1737082	6,1
Share, %	95,07	96,26	96,78	96,53	96,23	1,2
Number of employees employed						
Total number, thsd. persons, including	<b>9729,1</b>	<b>8796,7</b>	<b>8180,0</b>	<b>8108,3</b>	<b>8141,0</b>	<b>-16,3</b>
The total number of, %	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-
Large business, thsd. persons	2383,7	1915,1	1708,6	1586,6	1560,9	-34,5
Share, %	24,5	21,8	20,9	19,6	19,2	-21,6
Average business, thsd. persons	3054,2	2766,4	2632,7	2649,9	2623,8	-14,1
Share, %	31,4	31,4	32,2	32,7	32,2	2,5
Small business, thsd. Persons (including micro-entrepreneurship)	4291,2	4115,2	3838,7	3871,8	3956,3	-7,8
Share, %	44,1	46,8	46,9	47,7	48,6	10,2
– Microbusiness, thsd. persons	2915,1	2976,9	2878,6	2814,7	2874,8	-1,4
Share, %	30,0	33,8	35,2	34,7	35,3	17,7
Volume of sold products (goods, services)						
Total, UAH million, including	<b>4334453,1</b>	<b>4459702,2</b>	<b>5556540,4</b>	<b>6726739,8</b>	<b>8312271,9</b>	<b>91,8</b>
Total, %	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	-
Large business, UAH million	1717391,3	1742507,9	2053189,5	2391454,3	2929516,6	70,6
Share, %	39,6	39,1	37,0	35,6	35,2	-11,1
Average business, UAH million	1683344,1	1735894,2	2184376,8	2683303,5	3314956,1	96,2
Share, %	38,8	38,9	39,3	39,9	39,9	2,8
Small business, UAH million (including microenterprise)	933717,7	981300,1	1318974,1	1651982,0	2067799,2	121,5
Share, %	21,6	22,0	23,7	24,5	24,9	15,3
– Microbusiness, UAH million	460657,4	486635,3	665725,8	811546,4	1052149,5	128,4
Share, %	10,6	10,9	12,0	12,1	12,7	19,8

*Source: own work based on official statistics*



Regarding the regional dimension of SMEs development, there are some variations in the regional structure as regards the total number of SME entities and the number per 10,000 of the population. So, in Kyiv, the largest number of SMEs is concentrated, and in the Donbas, where the military conflict is continuing, it is the smallest. The more urbanized regions have a higher concentration of SMEs, while the central part of Ukraine lags somewhat because of its proximity to Kyiv.

The general characteristics of the SME activity should be complemented by an analysis of the financial and property status of small and medium enterprises.

### **1.2. The efficiency of SMEs in Ukraine**

The main problem in the analysis of the effectiveness of SMEs is that legal entities and individuals can use a simplified accounting and reporting procedure. This does not ensure the formation of a sufficiently comprehensive information base that would allow a realistic assessment of the financial situation of small and medium enterprises in Ukraine.

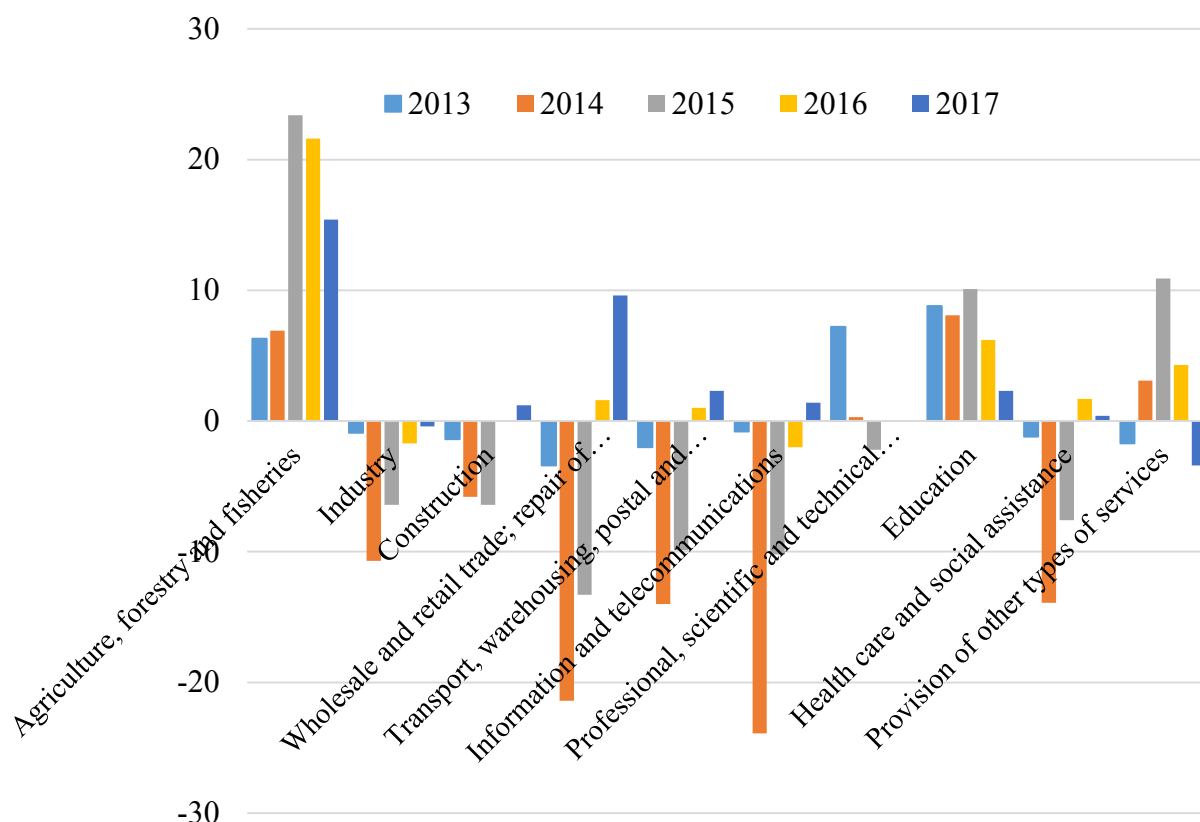
According to official statistics, 76.1% of the total number of medium and 72.3% of small enterprises of Ukraine (2017) received a positive net financial result (SSSU, 2017). The aggregate losses received by small and medium enterprises by economic results (before taxation in 2017) amounted to UAH 246,2 billion. This is more than UAH 108,4 billion compared to the losses incurred by this group of companies in 2013.

During the investigated period, the most disadvantaged, due to objective reasons (the economic crisis caused by the geopolitical conflict, which led to the destruction of production capacities and transport infrastructure, the loss of inter-branch and logistics ties, the complication of international relations, the inaccessibility of energy raw materials (coal), significant growth investment risks and negative expectations of the population became for domestic SMEs in 2014. The total amount of losses received by small and medium enterprises of Ukraine up to the tax is over UAH 527 billion in 2014. Despite the fact that 53.5% of this amount was the losses received by medium-sized enterprises in 2017, they were able to restore their economic potential, not only received positive financial results in the amount of 70,105 million UAH of net profit (UAH 80,121.7 million more than the result of their activity in the pre-crisis period of 2013). Capital investment in the formation of tangible and intangible assets contributed to the provision of further development, starting from 2010 (UAH 134,760.5 million and UAH 4,607.6 million, respectively). For comparison: the volume of capital investments of large enterprises in the formation of tangible assets in 2017 amounted to 131,162.4 million UAH, and intangibles – 8,131.6 million UAH., small enterprises – UAH 78,925.9 million and UAH 1,571.8 million, respectively (SSSU, 2017).

In 2017, small enterprises of Ukraine were able to reach pre-crisis indicators of financial results in the course of their activities. The volume of net losses received by them in 2017 amounted to UAH 20,971.9 million against UAH 29,420.9 million in 2013.

The largest number of profitable SMEs during the entire investigated period was registered among enterprises of agriculture, forestry, and fisheries. If in 2013 their share was 80.0% of small and 76.8% of medium enterprises of the total number of enterprises of this type of economic activity, then in 2017 – the indicators increased to 86.1% and 88.2% (SSSU, 2017). The increase in the number of enterprises that received net income in 2017 compared to 2013 is typical for all types of economic activity. In 2013, the share of profitable small enterprises was only 65.0%, and medium – 63.7% of their total. For enterprises of certain types of economic activity (real estate operations, art, sports, entertainment and recreation, financial and insurance activities (small enterprises), temporary placement and organization of food, transportation, warehousing, postal and courier activities (medium-sized enterprises), industry (medium enterprises)) was less than 60.0%.

State support of domestic agrarians, expansion of markets as a result of the entry into force in November 2014 of most provisions of the Association Agreement between Ukraine and the EU, improvement of the economic situation in the country contributed to the fact that small and medium enterprises of this type of economic activity during 2013–2017 demonstrated one of the highest indicators of the efficiency of economic activity and development. The effectiveness of the economic activity of SMEs in other types of economic activity was, as a rule, at times less than these indicators (Figure 1, 2).

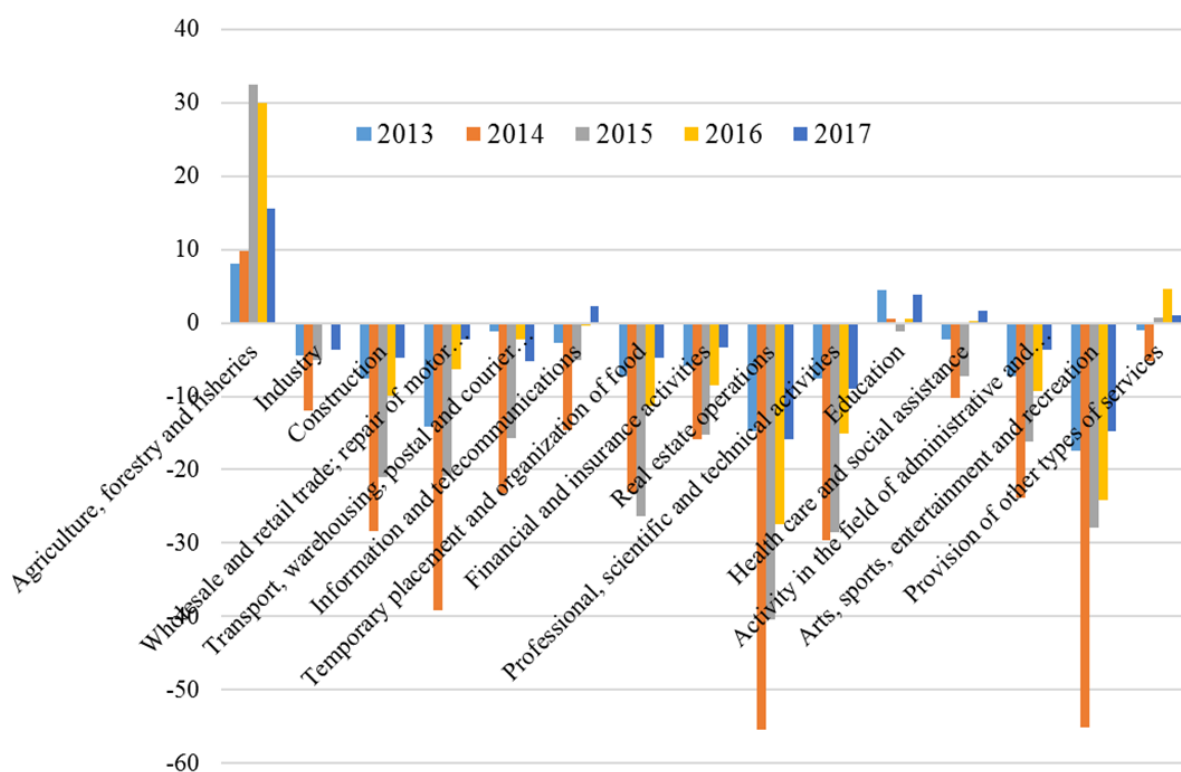


**Fig. 1. Dynamics of the indicator of the profitability of medium-sized enterprises of Ukraine in 2013–2017, %**

*Source: own work based on official statistics*

Ten out of the fifteen investigated types of economic activity of small enterprises in Ukraine during this period were characterized only by indices of loss.

However, starting in 2014, the performance indicators of small businesses in most types of activities have gained a steady upward trend. Exceptions to such activities as agriculture, forestry and fisheries (reduction of profitability by 16.8% in 2017 compared with 2015), temporary placement and organization of food (increase in loss level in 2015 by 3.4% compared to 2014), education (receiving losses in 2015, resulting from the formation of a 1.1% loss-making index) and transport, warehousing, postal and courier activities (in 2017, the level of growth unprofitable compared to 2016 by 3%).



**Fig. 2. Dynamics of the indicator of the profitability of activity of small enterprises of Ukraine in 2013–2017, %**

*Source: own work based on official statistics*

Lack of profits or their small volumes is one of the main reasons for companies to look for external sources of financing their activities, sometimes not even at completely favourable conditions for them. From 2013 to 2017, the share of debt capital in the structure of sources of activities and property formation of Ukrainian SMEs significantly increased (Table 2).

In the debt capital of domestic SMEs, current liabilities and collateral dominated. In 2017, their volumes were almost 4 times higher than the volumes of long-term liabilities and collateral. At the same time, in the investigated time

interval, the volume of this component of the capital of small and medium enterprises grew in 1,14 times.

Unlike loans, the volume of equity capital used by small and medium-sized enterprises of Ukraine to finance its business in 2013–2017 decreased from UAH 1,122.3 billion to UAH 763.2 billion (-32,0%).

Table 2

**Dynamics of the capital structure of small and medium enterprises of Ukraine in 2013–2017, %**

Indexes	2013		2014		2015		2016		2017		Absolute growth 2017/2013, %	
	medium enterprises	small businesses	medium enterprises	small businesses	medium enterprises	small businesses	medium enterprises	small businesses	medium enterprises	small businesses	medium enterprises	small businesses
Own capital	31,5	29,5	19,3	20,4	15,9	18	14,5	7,2	15,6	10,2	-15,9	-13,9
Loan capital, including	68,5	70,4	80,6	79,6	84,1	82	85,5	92,7	84,4	89,7	15,9	14
long-term commitments and collateral	19,7	18,4	26	20,8	24	19,6	21,6	14,5	18,3	20,4	-1,4	-0,1
current liabilities and collateral	48,8	52	54,6	58,8	60,1	62,4	63,9	78,2	66,1	69,3	17,3	14,1
Other obligations	0	0,1	0,1	0	0	0	0	0,1	0	0,1	0	-0,1
Total	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

*Source: own work based on official statistics*

Despite the growth of other components of equity, the main reason for the change was an increase in 5.8 times the amount of undistributed losses of enterprises. At the same time, the most significant growth was the growth of reserve capital (+49.8%). This is due to the instability of the enterprise environment and the desire to safeguard its future operations.

On the whole, the volumes of capital and the formed assets of SMEs of Ukraine in 2013–2017 grew by 2,170.4 billion UAH (+59.2%). Small enterprises more intensively expanded their financial and property potential. The rate of growth of the balance of currency for them in 2017 compared with 2013 was 68.04%, and for medium-sized enterprises, this figure was 52.22%.

In the structure of assets of small and medium-sized enterprises, most of the assets were occupied. In 2017, their share amounted to 66.3% and 65.0% of the

total volume of property data of economic entities (SSSU, 2017). It is 5.7% and 9.9%. more in comparison with their share in 2013 in the assets of the enterprises of the respective groups. The total volume of current assets of SMEs of Ukraine from 2013 to 2017 has almost doubled. At the end of 2017 amounted to 3,825.3 billion UAH.

However, an increase in the total volumes of this component of assets of small and medium enterprises against the backdrop of a decrease in the volume of current financial investments (by 34.43%), a small share in the current assets of cash (6%) and a steady increase in the volume of current liabilities of enterprises have become a reason decrease in 2017, liquidity of SME assets and their solvency. This testifies to the formation of an irrational structure of circulating assets and capital of small and medium enterprises of Ukraine.

The increase in the volume of non-current assets of SMEs for the investigated period amounted to 234.28 billion UAH (29.2%). The residual value at the end of 2017 amounted to 2,003.6 billion UAH. At the same time, the level of physical depreciation of fixed assets and intangible assets of medium-sized enterprises in 2017 amounted to 62.52%, while small ones – 43.63%. In 2013, these figures were 51.5% and 37.1%, respectively. A fairly high level of depreciation of fixed assets and intangible assets, along with the use of sometimes outdated equipment and equipment, is another reason that negatively affects the efficiency of SME business in Ukraine.

## **Part 2. Social functions of SMEs in Ukraine**

Today's labour market in Ukraine is characterized, on the one hand, as overly regulated, and on the other hand, rather flexible. It combines the opposite trends, such as the shortage of labour with the excessive labour force. In addition, informal employment prevails in Ukraine, self-employment is spreading, which exists mostly in the form of «ultra-small» enterprises. They have no opportunity to be included in larger production capacities and cycles (Kochemirovskaya, 2014, p. 72). As a result, the existing labour potential remains inadequate or used inefficiently. There is a reproduction of low-productive industries, which do not allow drastically changing the economic growth rates.

A way out of this situation is the development of small and medium enterprises, which contributes to the country's economic development, provides the country with the necessary resources, contributes to the realization of existing potential. An important merit of small and medium-sized businesses is the creation of jobs, the involvement of employees in the creation of economic benefits. This contributes to raising the level of consumption in the country, which in turn brings the necessary profits to entrepreneurs. Enhancing entrepreneurship and increasing the scale of the efficiency of the business sector is one of the main factors of positive structural changes, modernization of the national economy, development of the real sector and improvement of the quality of life of the population, the formation of a wealthy middle class, as well as solving a number of problems of socio-economic security of the state (GP), 2017).

In the small and medium business in 2017, 4,252 thousand people were employed (73.0% of the total number of employed workers). However, despite the growth in the number of business entities, the number of people employed in the economy is significantly reduced in all categories of entrepreneurship (-7.7% over the last four years). This situation is negative and reveals nation-wide demographic problems. In particular, such as reducing population and active labour migration abroad.

By tracking the dynamics of unemployment, the number of employed and hired workers, we can note that, compared to 2013, the unemployment rate has increased by 23.0%. It is positive that in the period from 2014 to 2017 it has not changed much. It is just over 9.0%. As far as the number of employed SMEs is concerned, there is a decrease in them for the period from 2013 to 2015. During this period, the number of employed in medium-sized enterprises decreased by 407.4 thousand people (by 24.0%), while in small enterprises – by 434.3 thousand people (by 32.0%). Reducing the number of employees at SMEs during this period was due to the difficult economic situation in Ukraine, a mismatch in the system of tax payments. The consequence of this situation is the concealment of the number of employees in the enterprise, that is, raising the level of the shadow economy in the country due to unfavourable conditions for their open functioning. Thus, informal labour relations predominated in the sector of self-employment. The share of the population working in informal workplaces was 74.3%, and among the employed – 15.1% (Yatsenko, Yakushenko, 2015).

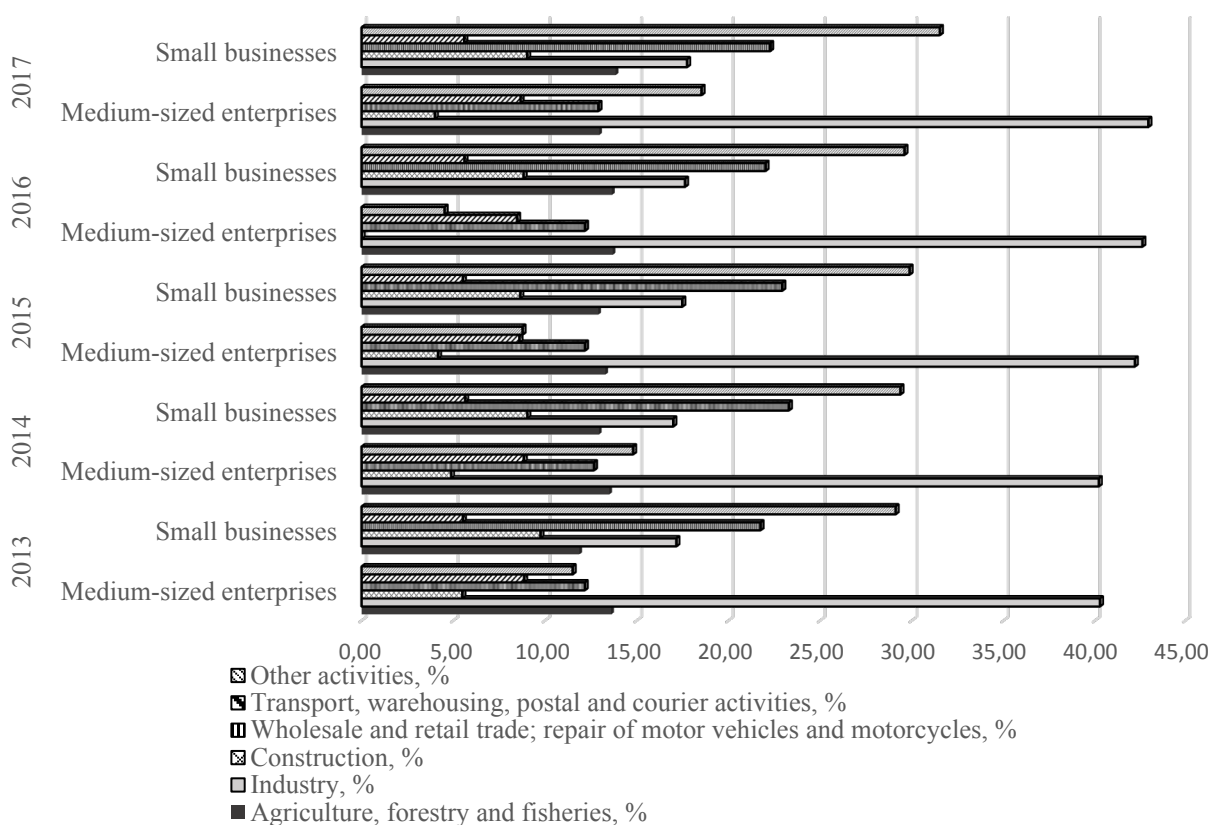
In 2016, the situation has improved. There was an increase in the number of employed in medium-sized enterprises by 18.1 thousand people, in small ones – 15.3 thousand people. In 2017, the growth of the number of employed SMEs for 37.5 thousand people is mainly due to the activities of small enterprises and micro-enterprises. The number of employed in medium-sized enterprises during this period decreased by 29.7 thousand people. Consequently, the current economic situation negatively affected the SMEs, which led to the «outflow» of the most economically active share of the population in large cities and abroad. Thus, the number of economically active population aged 15-70 in 2016 decreased by 0.8% compared with 2015. The indicator was 18.0 million people, of which 17.3 million people (96.4%) were able to work age (SSSU, 2017). In spite of the negative trends observed over the last five years, it is necessary to emphasize the positive trends that are taking place. Yes, in particular in the structure of the employed population. In 2016, compared to 2015, the share of employed people in the officially employed population (84.9% vs. 82.7%) and, respectively, the reduction in non-employment (25.7% vs. 26.8%) (Yatsenko, Yakushenko, 2015). In 2017, we continue to observe the same positive trend, which indicates a decrease in the number of informally employed population by 6.7% compared with 2016. The proportion of the officially employed population is increasing from 75.7% (2016) to 77.1% (2017) (SSSU, 2017).

Thus, in 2017, about 4.25 million people (72% of the total employed population of working age) were employed in the sphere of small and medium-sized

enterprises. In particular, the average entrepreneurship employed more than 2.59 million people, and in the small one – 1.66 million people. Of these, in the microbusiness – 0.71 million people. So, we can say that in Ukraine, the SME sector was formed quantitatively, corresponding to the average European level.

If we consider the share of employees employed at enterprises with a number of people close to 9 and over 250, then we see that it is almost the same. It makes up over 30.0% but decreases with each passing year. The share of enterprises with the number of persons from 10 to 50 and from 50 to 250, on the contrary, is increasing. As far as hired workers are concerned, their main share is concentrated in enterprises with a staff of more than 250 people and from 50 to 250 people. For enterprises with a number of up to 9 people, 17.0% of all employees are employed.

As to the number of employees employed by SMEs in the spheres of activity (Figure 3), the largest number of employees in medium-sized enterprises is concentrated in the industry. The positive thing is that their share grows year by year.



**Fig. 3. Dynamics of employed SME employees in different spheres of activity, %**

*Source: own work based on official statistics*

Let's consider what contribution SMEs make in the formation of incomes. Considering the costs of personnel in the national currency, in the period from 2013 to 2017, in medium-sized enterprises it increased by almost 180%, and for small ones – by 168.2%. If, following the spheres of activity, it can be seen that in

2017, at medium-sized enterprises, the most was to spend on staff in the industry. Their share was 45.4%. The second place belongs to wholesale and retail trade, with a share of 12.8%. In the third place – agriculture, forestry, and fisheries (11.8%). This tendency can be traced throughout the studied period. As for small businesses, we have a different situation. The main share of personnel costs (24.6%) is attributed to the wholesale and retail trade. The second position is occupied by industry with a share of 16.0%, and the third position is agriculture, forestry and fisheries (10.0%). Note that this trend has not changed for five years.

Despite the fact that the wages of employees for the period under study in the national currency indicate a stable tendency to increase. Today, we are witnessing a situation where Ukrainian business saves at the expense of developing labour potential, without paying adequate wages and forcing the state to partially offset expenditures to maintain a certain standard of living in Ukraine. There is also a practice of paying wages in «envelopes».

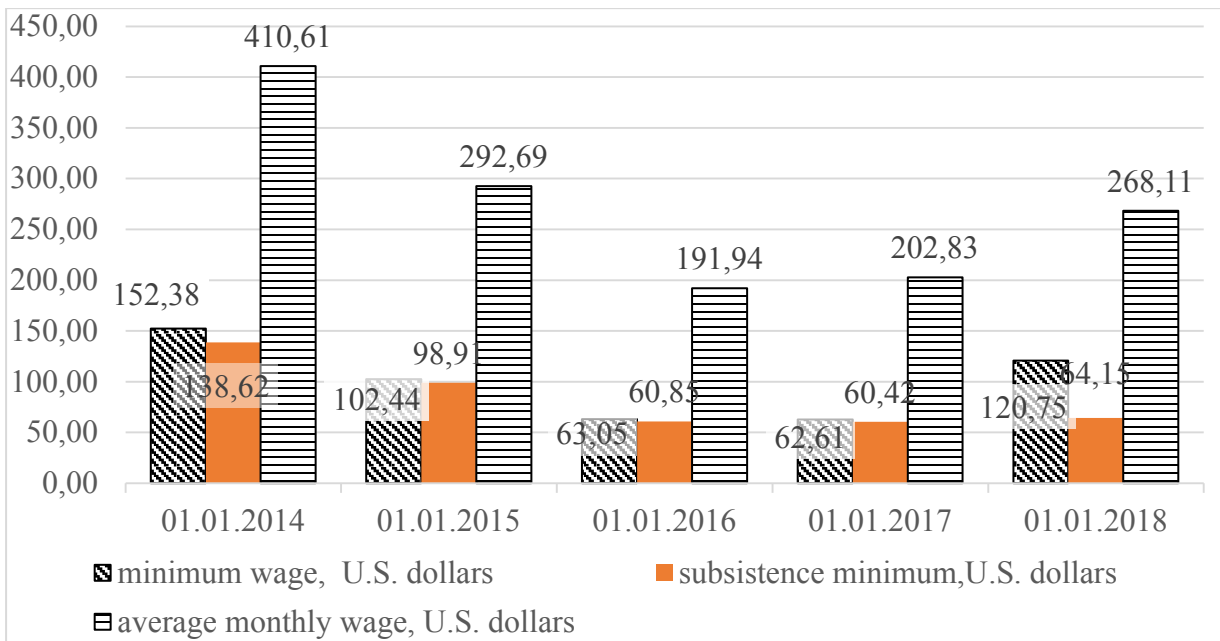
In addition, it is necessary to point out a problem such as the loss of interest in labour in the field of production – the main source of livelihood and the way of self-affirmation in society, self-realization of personality. Considering that wages are the best investment in the development of Ukrainian goods and services, as well as the main motive that will help reduce the number of migrant workers (Kochemirovskaya, 2014).

According to the generalized information on the size of the average monthly salary in terms of types of economic activity, traditionally the highest paid are financial, insurance, information and telecommunications, processing industry. Traditionally, low wages are in agriculture (Ministry of Finance, 2018). If to trace the dynamics of wages in dollar terms, then in the period of 2013–2015 we see a sharp decrease in both the minimum and the average wage. During this period, wages decreased more than twice. But starting from 2016, we see positive changes and a rise in the minimum wage in 2017 compared to 2016 – by 192.0%, and the average – by 106.0% (Figure 4).

According to UBR experts, in order for Ukrainians to not go abroad, the payment of the most unskilled labour should be at the level of average wages of those countries that go to work (UBR, 2018). So, most often, Ukrainians go to Poland and Russia, where the average salary is \$400 a month. Therefore, if in Ukraine the average wage of unskilled labour will be \$300-350, then there will be no reason for immigration, which is very important for Ukraine in the current conditions.

Consequently, the social significance of small and medium-sized businesses is manifested through its mass, as it is small and medium-sized businesses that contribute to lowering unemployment, social restructuring of society. This phenomenon ensures the preparation of the population for activities in market conditions, as well as the basis for the formation of a middle class – the stronghold of social stability and the effective development of civil society.





**Fig. 4. Dynamics of minimum and average wages**

*Source: own work based on National Institute for Strategic Studies, 2018, UBR, 2018*

### Conclusions

The study showed that Ukraine has taken a number of measures to support SMEs but the state of development of this sector of the economy remains unsatisfactory.

An increase in the number of SMEs in Ukraine is due to an increase in microbusiness while medium and big businesses showed a decrease. The micro-business belongs to the absolute majority of registered entrepreneurs (the share in the total number of SMEs is more than 80.0%). Much of them are a form of pseudo-business and a tax minimization tool for actually employed in big companies.

Small and medium business in Ukraine creates more than 60.0% of value-added but the more relevant way to assess the country's economic development is GDP per capita. According to the Index of Economic Freedom (The Heritage Foundation) in 2017, this indicator in Ukraine was \$2,205. In the more developed countries of Europe, this indicator is much higher: in Poland – \$13,038, in France – \$39,126, in Germany – \$43,270, and in the UK – \$43,699 (Investor's school, 2017).

The efficiency of Ukrainian SMEs is low. Positive financial results were obtained from enterprises operating in the agrarian sphere and having state support. Lack of sufficient financial resources is one of the main causes of loss-making activity, bankruptcy, and liquidation of newly created SMEs. Although one cannot exclude such a factor as a low level of business and financial literacy of start-up entrepreneurs.

Due to the loss-making activity, the share of the equity of such enterprises is low. At the same time, for banks, they are borrowers with low solvency; therefore, access

to bank loans is rather limited. This is one of the reasons for the development of business mainly in the field of trade, which is less resource and costly.

The level of technical equipment for SMEs is also low. There is no necessary renovation of machinery and equipment with significant innovation potential. In small target markets, big companies do not have growth opportunities in the short term, while small businesses can develop innovative products, including subversive ones, provided that they effectively use the opportunities of small markets (Christensen, 2018, p. 19).

In the sphere of material production, where the innovative function of small business can be fully realized, a small number of enterprises operate. Taking into account the faster growth of import of goods in comparison with their exports, the concentration of SME activity in the field of trade and mediation, it can be construed that the support of enterprises operating in the priority areas of the Ukrainian economy is not effective.

The activity of SMEs has a significant impact on the social sphere since it employs more than 70.0% of the employed population of working age. A negative trend was observed in the reduction of the minimum and average wages in dollar terms from 2013 to 2017. During this period, wages decreased more than twice. The result was an increase in labour migration, the outflow of personnel abroad, especially young people. In the long run, such a situation could lead to further price increases and a recession. Ukraine is already among the five countries at the pace of population cuts. According to the United Nations, by 2050 the population of Ukraine will be 36,4 million people, which is to be reduced by 18.0%. The main cause of the phenomenon is high mortality and migration.

In order to improve the situation in the sphere of small and medium-sized businesses, it is first of all appropriate to separate the directions and methods of state support separately for the category of micro-entrepreneurship, for medium and small businesses, as their needs differ significantly.

For medium-sized enterprises, it is possible to recommend the practice of entering the state into the capital of the enterprise without the right to vote. In Ukraine, such a practice would allow the state to choose enterprises that work in priority sectors of the economy, promoting the attraction of loans and investments. The presence of a state stake in business stimulates external engagement, reducing the risks of investors or creditors.

Access to financial resources is a prerequisite for the development of SMEs. This can be ensured if the declared programs of the state, municipalities, international financial organizations are implemented. In developed countries, the SME support function is carried out by development banks (providing subsidies, guarantees for high-risk commercial loans). The main shareholder is the state. There is no development bank in Ukraine, so this issue is relevant to date. The State Development Bank can become a full partner of international development banks that finance development programs in Ukraine (the World Bank, European Bank for Reconstruction and Development), which will enable the program to be more effective.

According to the authors, the fiscal policy of the state regarding taxation of SMEs remains ineffective. For example, the signing of the law on the obligatory payment of a unified social tax of an individual entrepreneur who does not receive a profit (seasonal enterprises). According to Opendatabot, in the first few months of 2017, over 300,000 such institutions were closed, and only 50,000 registered (Opendatabot, 2018). In our view, it would be advisable to shift the emphasis on the issues of the simplified taxation system in the direction of simplifying the overall tax administration and the reform of the current general tax system. To support entrepreneurship, it is possible to recommend the application of a zero tax rate on profit that is reinvested (for example, Estonia). In 2018, Ukrainian business was expecting to make changes to the Tax Code of Ukraine and introduce a tax on withdrawn capital, but the International Monetary Fund's mission did not support this initiative.

In Ukraine, the processes of internationalization of SMEs are very slow, which is associated with problems during the passage of permit procedures, customs activities, administration of value-added tax and the implementation of international payments. Despite the fact that the Government of Ukraine together with international institutions has launched many programs aimed at increasing the efficiency of business activities and obtaining the resources necessary for business development, Ukrainian entrepreneurs are not sufficiently aware of the possibilities of using such programs and their benefits.

Consequently, the potential for the development of SMEs in Ukraine is not fully implemented, while its implementation is linked to the opportunities for economic and social growth of the country. And it is here that the basis of the middle class is formed – an influential social stratum, which unites the majority of the population.

### References:

1. Christensen, C. (2018). The Innovator's Dilemma. When new technologies cause great firms to fail. (Dillema innovatora. Kak iz-za novyih tehnologiy pogibayut silnyie kompanii). Moscow: Alpine Publisher. 239 p.
2. Investor's school (2017). Country rating for GDP per capital in 2017. Retrieved from: <http://investorschool.ru/rejting-stran-po-vvp-na-dushu-naseleniya-2017>
3. Government portal (2017). Strategy for the development of small and medium enterprises in Ukraine up to 2020. Retrieved from <http://www.kmu.gov.ua/ua/npas/250167535>
4. Khirivsky R.P., Yanishin S.Ya., Panasyuk A.S. (2014). Criteria for identifying large, medium and small businesses in Western Europe. (Kryterii oznachennia velykoho, serednoho ta maloho biznesu v krainakh Zakhidnoi Yevropy). Naukovyi visnyk LNUVMBT – Scientific Herald of LNUWMBT, 16, 1(58), part 2, pp. 208-213.
5. Kochemirovskaya, O. (2014). Development of labor potential as a factor of economic growth in Ukraine: analytic report. (Rozvytok trudovoho potentsialu yak chynnyk ekonomichnoho zrostannia Ukrainy: analit. dop.). Kyiv: NISD. 108 p.
6. Law of Ukraine (2003). Commercial Code of Ukraine. (2003). Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Ministry of Finance (2018). Minimum wage Ministry of Finance. Retrieved from: <https://index.minfin.com.ua/labour/salary/min>
8. National Institute for Strategic Studies (2018). Labor incomes: risks of sectional, gender aged and regional differentiation of the labor market. Analytic note. (Trudovi dokhody

naselennia: ryzyky haluzevoi, statevovikovoï ta rehionalnoi dyferentsiatsii rynku pratsi). Retrieved from: <https://www.niss.gov.ua/articles/2694/>

9. Opendatabot (2018). Retrieved from: <https://opendatabot.com/blog/142-fop-2018>

10. State Statistics Service of Ukraine (2017). Retrieved from: <https://www.ukrstat.gov.ua>

11. State Statistics Service of Ukraine (2017). The labor market. Retrieved from: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/publ11\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ11_u.htm).

12. UBR (2018). What salary do Ukrainians need to pay so that they do not leave to work. (Kakuyu zarplatu nuzhno platyt' ukraintsam, chtoby ony ne uezzhaly na zarabotky). Retrieved from: <https://ubr.ua/labor-market/work-in-figures/kakuju-zarplatu-nuzhno-platit-ukraintsam-chtoby-oni-ne-uezzhali-na-zarabotki-3861640>

13. Yatsenko, L., Yakushenko, L. (2015). Distribution risks and ways to minimize shadow employment in Ukraine. (Ryzyky poshyrennia ta shliakhy minimizatsii tinovoi zainiatosti v Ukraini). 12 p. Retrieved from: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova\\_zaynatist-71558.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/tinyova_zaynatist-71558.pdf)

**Даценко Г. В.**

*кандидат економічних наук, доцент, докторант  
Хмельницького національного університету*

## **ВПЛИВ КОНТРОЛЬНО-ПЕРЕВІРОЧНИХ ЗАХОДІВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***Анотація***

*У роботі здійснено аналіз дієвості контрольно-перевірочних заходів та їх зв'язку із показником фінансової безпеки підприємства та «слабких місць фінансової безпеки підприємства» за результатами контрольно-перевірочних заходів. Виробничу систему підприємства автором проаналізовано в складі п'яти коефіцієнтів. Автором визначено, що коефіцієнт порушення норм бухгалтерського обліку та коефіцієнт порушення фінансової дисципліни мають вплив на зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства та відсутність їх впливу на інтегральний показник фінансової безпеки підприємства. Особливе місце автором приділено під час аналізу «слабких місць фінансової безпеки підприємства». За результатами контрольно-перевірочних заходів контролюючих органів встановлено: здійснення витрат непередбачених у фінансовому плані; неефективні управлінські рішення щодо управління: управління доходами в частині недоотримання доходів (упущених вигод); управління витратами в частині формування непродуктивних витрат; формування значних розмірів дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, неефективної претензійно-позовної роботи; неефективного використання необоротних та оборотних активів підприємства.*

## Вступ

Організаційні форми державного контролю, у відповідності до ч. 2 ст. 19 Конституції України [1], дозволяють виділити суб'єктів контролю, які є як ініціаторами, так і виконавцями контролю, до них належать: громадяни України, Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України та інші органи виконавчої влади, Конституційний та інші суди, органи прокуратури, органи місцевого самоврядування, політичні та громадські організації, засоби масової інформації. Здійснення специфічних контрольних повноважень делегується ними підпорядкованим їм спеціалізованим структурам. Зокрема, Міністерство фінансів України, у свою чергу, делегувало функції по контролю за використанням коштів державного і місцевих бюджетів, позабюджетних фондів та валютних кредитів Державній аудиторській службі України та її територіальним підрозділам, по оперативному управлінню, обліку і розпорядженню видатками державного бюджету – Державному казначейству. Функції по здійсненню фіскального контролю за діяльністю платників податків і забезпеченню виконання доходної частини державного бюджету Президентом України покладено на Державну фіскальну службу України.

В умовах дефіциту фінансових ресурсів для фінансування функцій держави особливо гостро постає завдання по забезпеченню ефективного та цільового використання державних коштів і майна, використовуючи контрольні-перевірочні заходи державного фінансового контролю, який покликаний попереджати фінансові правопорушення та неефективне використання бюджетних коштів і державного майна, виявляти такі порушення та сприяти їх усуненню. В свою чергу, головний принцип контрольні-перевірочної роботи підрозділів аудиту органів Державної фіскальної служби України пов'язаний із здійсненням вибірки контрольних заходів на основі ризиків у діяльності платників податків, що цілком відповідає міжнародній практиці. При цьому відбір ризикових суб'єктів господарювання здійснюється автоматично ризикоорієнтованою системою, яка постійно оновлюється.

Враховуючи вище викладене, зупинимося детальніше на з'ясуванні впливу контрольні-перевірочних заходів, на основі делегованих функцій контролю Міністерства фінансів України через Державну аудиторську службу України та Державну фіскальну службу України, на фінансову безпеку державного машинобудівного підприємства Хмельниччини – ДП «Красилівський агрегатний завод». Дане засноване на державній власності та, відповідно до постанови Кабінету Міністрів України «Про утворення Державного концерну «Укроборонпром» № 1221 від 29.12.2010 [2] та на підставі акта приймання-передачі передане від Міністерства промислової політики України в управління Державного концерну «Укроборонпром». Основною спеціалізацією підприємства є випуск агрегатів авіаційної техніки військового призначення.

## **Розділ 1. Аналіз дієвості контрольно-перевірочних заходів та їх взаємозв'язок із показниками фінансової безпеки**

Дієвість фінансового контролю, будучи критерієм його ефективності та складною економічною категорією, не може бути визначена одним показником. Дієвість як критерій ефективності фінансового контролю є якісним відображенням наслідків контролю (дотримано чи не дотримано вимоги; отримано чи ні певний результат за відповідну суму коштів), а також визначається сукупністю кількісних показників. Прикладами досягнутих органами контролю результатів можуть бути: виконання подань і розпоряджень; повернення до бюджетів і на бюджетні рахунки підприємств (установ, організацій) коштів; здійснення структурних перетворень; внесення змін до чинного законодавства; притягнення до відповідальності винних у фінансових зловживаннях або нераціональному використанні фінансових ресурсів осіб та установ.

Отже, враховуючи велику різноплановість дієвості фінансового контролю, будь-який суб'єкт державного фінансового контролю повинен дослідити нормативно-правові акти, які регулюють діяльність підконтрольного об'єкта і дотримання ним фінансової дисципліни. За результатами здійсненого автором аналізу планових та позапланових перевірок ДФС у Хмельницькій області, використовуючи ресурс «Єдиний державний реєстр судових рішень», встановлено перелік порушень податкового законодавства ДП «Красилівський агрегатний завод» за 2013-2018 роки та стан їх оскарження в судовому порядку [3-8]. Як свідчать результати аналізу ДФС у Хмельницькій області по даному підприємству винесено податкових повідомлень-рішень на загальну суму 648,018 тис. грн., а судами різної інстанції визнано рішення лише в розмірі 2,2% від сум, вказаних у податкових повідомленнях рішеннях (або 14,1 тис. грн.).

Слід зазначити, що порушення норм податкового обліку в сумі 14,1 тис. грн. має місце на зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства (табл. 3).

В подальшому автором, враховуючи аудиторські звіти Державної аудиторської служби України в Хмельницькій області за період з 01.12.2015 по 30.09.2017 року, здійснено систематизацію порушень, виявлених даним контролюючим органами (табл. 1, тис. грн.).

Враховуючи дані, наведені в табл. 1, визначено показники ефективності фінансового контролю:

1. Коефіцієнт недотримання коштів/ майна (упущених) вигод:

$$\text{Кн.д.виг.} = \frac{\text{КМВ}}{\text{К+М}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

Кн. д. виг. – коефіцієнт недотримання коштів / майна (упущених) вигод, %;

КМВ – розмір недоотримання коштів та/або майна, упущених вигод;

К – кошти (витрати підприємства);

М – майно (необоротні активи).

**Зміст результативної частини аудиторських звітів Державної аудиторської служби України на ДП «Красилівський агрегатний завод»**

тис. грн.

Назва підприємства	Кошти (витрати підприємства)	Майно (необоротні активи)
1) період 01.12.2015-30.09.2016 рр. (аудиторський звіт Державної аудиторської служби України № 22-07-08/5 від 16.12.2016)		
Охоплено:	81973,0	41667,0
Виявлено, на загальну суму:		8114,35
недоотримання коштів та/або майна, упущених вигод		3736,2
неефективне використання коштів і майна, непродуктивних витрат		2550,24
незаконних витрат, що призвели до втрат		798,3
інші порушення фінансової дисципліни		1029,61
2) період 01.10.2016-30.09.2017 р.р. (аудиторський звіт Державної аудиторської служби України № 13-22-05-08/1 від 15.01.2018)		
Охоплено:	184289,0	45849,0
Виявлено, на загальну суму:		21589,36
недоотримання коштів та/або майна, упущених вигод		48,0
неефективне використання коштів		20102,3
інші порушення фінансової дисципліни		978,03
незаконних витрат, що призвели до втрат		26,53
чинники, які можуть призвести до майбутніх додаткових витрат		361,5
Всього державним бюджетом недоотримано		73,0

*Джерело: систематизовано автором на основі аудиторських звітів Управління західного офісу Державної аудиторської служби в Хмельницькій області [9-10]*

2. Коефіцієнт неефективного використання коштів і майна, непродуктивних витрат:

$$K_{\text{нееф.}} = \frac{KMNB}{(K+M)} \cdot 100\%, \quad (2)$$

$K_{\text{нееф.}}$  – коефіцієнт неефективного використання коштів і майна, непродуктивних витрат, %;

$KMNB$  – неефективне використання коштів і майна, непродуктивних витрат;

3. Коефіцієнт порушення бухгалтерського обліку:

$$K_{\text{б. о.}} = \frac{B}{(K+M)} \cdot 100\%, \quad (3)$$

$K_{\text{б. о.}}$  – коефіцієнт порушення бухгалтерського обліку, %;

В – незаконні витрати, що призвели до втрат;  
 4. Коефіцієнт порушення фінансової дисципліни:

$$\text{Кф. д.} = \frac{\text{ФД}}{(\text{К+М})} \cdot 100\%, \quad (4)$$

Кф. д. – коефіцієнт порушення фінансової дисципліни, %;  
 ФД – порушення фінансової дисципліни;

5. Коефіцієнт дієвості контролю:

$$\text{Кд. к.} = \frac{\text{Осф}}{\text{Он}} \cdot 100\%, \quad (5)$$

Кд. к. – коефіцієнт дієвості контролю, %;  
 Осф – обсяг коштів, повернутих до Державного бюджету за результатами контрольних заходів;

Он – обсяг нецільового використання бюджетних коштів, виявлених за результатами контрольних заходів.

Враховуючи показники ефективності фінансового контролю (1–5) та дані табл. 1, визначено їх кількісне вираження (табл. 2).

Таблиця 2

**Показники контролю виробничої системи  
 ДП «Красилівський агрегатний завод»**

Коефіцієнт	Період перевірки	
	01.12.2015- 30.09.2016	01.10.2016- 30.09.2017
1. коефіцієнт недотримання коштів /майна (упущених) вигод,%	3,022	0,021
2. коефіцієнт неефективного використання коштів і майна, непродуктивних витрат,%	2,063	8,735
3. коефіцієнт порушення норм бухгалтерського обліку,%	0,646	0,012
4. коефіцієнт порушення фінансової дисципліни,%	0,833	0,425
5. коефіцієнт дієвості контролю,%	-	0,014

Наразі зупинимося на коефіцієнтах, які мають вплив на визначення індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства, а саме: 1) коефіцієнта порушення норм бухгалтерського обліку (коливання від 0,012% до 0,646%); 2) коефіцієнта порушення норм фінансової дисципліни (коливання від 0,425% до 0,833%).

Отже, державними аудитором [3; 4] на ДП «Красилівський агрегатний завод» виявлено порушень норм бухгалтерського на загальну суму 824,83 тис. грн., в т.ч.:



1.1) 414,7 тис. грн. в частині безпідставно нарахованої амортизації на основні засоби, які фактично підприємством не використовувалися у господарській діяльності (2016 р.);

1.2) 335,0 тис. грн. з проведення витрат на благодійну допомогу, рекламні та представницькі послуги понад визначений фінансовим планом розміру, що призвело до нанесення матеріальної шкоди (збитку) (2016 рік);

1.3) 24,5 тис. грн. в частині відображення у складі адміністративних витрат повного розміру витрат з правом використання підприємством до закінчення терміну дії відкритого ключа ЕПЦ, а не в розмірі щомісячної амортизації протягом терміну дії ліцензії та ключа ЕПЦ (2017 рік);

1.4) 4,03 тис. грн. в частині проведення незаконних витрат на суму зайво нарахованої амортизації (2,0 тис. грн. – 2016 р., 2,03 тис. грн. – 2017 р., дане порушення усунуто в ході проведення аудиту);

1.5) 46,6 тис. грн. в частині відображення у складі адміністративних витрат розрахунків із відрядження з працівниками, у яких відсутні трудові відносини з підприємством (2016 р., дане порушення усунуто в ході проведення аудиту).

Перелік даних порушень норм бухгалтерського обліку обґрунтовував зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки ДП «Красилівський агрегатний завод» за результатами проведення перевірок контролюючими органами.

Наступним важливим при обґрунтовував зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства є коефіцієнт порушення норм фінансової дисципліни (коливання від 0,425% до 0,833%). На ДП «Красилівський агрегатний завод» виявлено порушень норм фінансової дисципліни на загальну суму 2007,64 тис. грн., в т.ч.:

2.1) 85,5 тис. грн. по основних засобах встановлено їх недостачі на основі здійсненої інвентаризації (83,21 тис. грн. – 2016 р., 2,29 тис. грн. – 2017 р.). В ході аудиту дане порушення усунуто в повній мірі;

2.2) 459,6 тис. грн. по основних засобах встановлено їх лишки на основі здійсненої інвентаризації (459,6 тис. грн. – 2017 р.);

2.3) 793,8 тис. грн. по товарах, які фактично згідно видаткових накладних надійшли від постачальників, але в обліку підприємства не відображені (2016 р.);

2.4) 232,0 тис. грн. внаслідок не проведення індексації первісної вартості об'єктів житлового фонду, що призвело до заниження їх вартості в обліку (152,6 тис. грн. – 2016 р., 206,84 тис. грн. – 2017 р.). В ході аудиту дані порушення усунуто в повній мірі;

2.5) 309,3 тис. грн. завищено додатковий капітал на суму раніше переоцінених основних засобів, які вибули з підприємства (2017 р.).

Перелік даних порушень норм фінансової дисципліни також необхідно враховувати в процесі аналізу зміни індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки. Таким чином, коефіцієнти порушення бухгалтерського обліку та норм фінансової звітності мають вплив на зміну статей фінансової звітності, а отже є підставою для визначення

зміни індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки ДП «Красилівський агрегатний завод» (табл. 3).

Таблиця 3

**Визначення зміни індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки з урахуванням коефіцієнтів порушення норм бухгалтерського обліку та фінансової звітності**

Показник	Значення показника згідно фінансової звітності	Роки					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
1.1. Індекс зносу основних засобів (х 1)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,681	0,720	0,776	0,642	0,691	0,766
	Потенційна (без урахування порушень)	0,681	0,720	0,776	0,637	0,690	0,766
	Відхилення	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,005</u>	<u>0,002</u>	<u>0,000</u>
1.2. Індекс придатності основних засобів (х 2)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,319	0,481	0,602	0,420	0,440	0,315
	Потенційна (без урахування порушень)	0,319	0,481	0,602	0,415	0,434	0,315
	Відхилення	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,005</u>	<u>0,006</u>	<u>0,000</u>
1.3. Індекс фондівддачі (х 3)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,387	0,254	0,773	0,650	0,374	1,392
	Потенційна (без урахування порушень)	0,387	0,254	0,773	0,650	0,374	1,392
	Відхилення	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,001</u>	<u>0,000</u>
2.1. Індекс абсолютної ліквідності (х 4)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,067	0,455	0,305	0,405	0,087	0,014
	Потенційна (без урахування порушень)	0,066	0,452	0,305	0,405	0,087	0,014
	Відхилення	<u>0,001</u>	<u>0,003</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>
2.2. Індекс швидкої ліквідності (х 5)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	2,860	0,681	0,474	0,573	0,257	0,225
	Потенційна (без урахування порушень)	2,826	0,677	0,474	0,573	0,257	0,225
	Відхилення	<u>0,034</u>	<u>0,004</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>
2.3. Індекс поточної ліквідності (х 6)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	8,698	1,485	1,327	1,339	1,343	1,383
	Потенційна (без урахування порушень)	8,594	1,475	1,327	1,343	1,343	1,383
	Відхилення	<u>0,105</u>	<u>0,009</u>	<u>0,000</u>	<u>0,005</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>
2.4. Індекс Вібера (х 7)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,038	0,093	0,094	0,062	0,095	0,035
	Потенційна (без урахування порушень)	0,038	0,093	0,094	0,062	0,097	0,035
	Відхилення	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>0,000</u>	<u>-0,003</u>	<u>0,000</u>

Продовження таблиці 3

3.1. Індекс фінансової автономії (x 8)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,922	0,451	0,392	0,367	0,384	0,383
	Потенційна (без урахування порушень)	0,920	0,446	0,392	0,366	0,384	0,383
	Відхилення	0,002	0,005	0,000	0,000	0,000	0,000
3.2. Індекс фінансового ризику (x 9)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,087	1,232	1,552	1,733	1,612	1,610
	Потенційна (без урахування порушень)	0,087	1,242	1,553	1,730	1,604	1,610
	Відхилення	0,000	-0,010	0,000	0,003	0,008	0,000
3.3. Індекс маневренності власного капіталу (x 10)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,664	0,593	0,507	0,597	0,553	0,617
	Потенційна (без урахування порушень)	0,663	0,590	0,507	0,594	0,550	0,617
	Відхилення	0,000	0,003	0,000	0,003	0,002	0,000
3.5. Індекс поточної заборгованості (x 12)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,080	0,556	0,608	0,635	0,628	0,609
	Потенційна (без урахування порушень)	0,080	0,554	0,608	0,634	0,628	0,609
	Відхилення	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,000
3.6. Індекс концентрації залученого капіталу (x 13)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,080	0,556	0,608	0,635	0,616	0,617
	Потенційна (без урахування порушень)	0,080	0,554	0,608	0,634	0,616	0,617
	Відхилення	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,000
3.7. Індекс фінансової стійкості (x 14)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,922	0,451	0,392	0,367	0,383	0,383
	Потенційна (без урахування порушень)	0,920	0,446	0,392	0,366	0,384	0,383
	Відхилення	0,002	0,005	0,000	0,000	-0,001	0,000
4.1. Індекс рентабельності активів (x 15)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,009	0,042	0,022	0,015	0,002	0,002
	Потенційна (без урахування порушень)	0,009	0,042	0,022	0,016	0,001	0,002
	Відхилення	0,000	0,000	0,000	-0,001	0,000	0,000
4.2. Індекс рентабельності власного капіталу (x 16)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,010	0,073	0,710	0,039	0,004	0,006
	Потенційна (без урахування порушень)	0,010	0,074	0,710	0,041	0,003	0,006
	Відхилення	0,000	0,000	0,000	-0,003	0,001	0,000
4.3. Індекс рентабельності виробничих фондів (x 17)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,014	0,200	0,052	0,037	0,010	0,005
	Потенційна (без урахування порушень)	0,014	0,200	0,052	0,040	0,008	0,005
	Відхилення	0,000	0,000	0,000	-0,003	0,002	0,000
4.6. Індекс рентабельності продажів (x 20)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,02	0,12	0,07	0,06	0,01	0,01
	Потенційна (без урахування порушень)	0,02	0,12	0,07	0,06	0,01	0,01
	Відхилення	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

## Закінчення таблиці 3

5.1. Індекс оборотних активів (x 21)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,58	0,46	0,41	0,31	0,18	0,25
	Потенційна (без урахування порушень)	0,58	0,46	0,41	0,31	0,18	0,25
	<u>Відхилення</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
5.2. Індекс оборотності дебіторської заборгованості (x 22)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	1,77	2,42	2,97	2,45	1,41	1,78
	Потенційна (без урахування порушень)	1,76	2,37	2,97	2,45	1,41	1,78
	<u>Відхилення</u>	<u>0,00</u>	<u>0,04</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
5.4. Індекс оборотності обігових коштів (x 24)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	2,45	3,70	5,66	4,66	2,85	3,50
	Потенційна (без урахування порушень)	2,45	3,75	5,67	4,68	2,88	3,50
	<u>Відхилення</u>	<u>0,00</u>	<u>-0,05</u>	<u>0,00</u>	<u>-0,02</u>	<u>-0,03</u>	<u>0,00</u>
5.5. Індекс оборотності матеріальних запасів (x 25)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,68	0,58	0,50	0,39	0,84	0,25
	Потенційна (без урахування порушень)	0,68	0,58	0,50	0,39	0,84	0,25
	<u>Відхилення</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
5.7. Індекс власного капіталу (x 27)	Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)	0,41	0,62	0,80	0,68	0,40	0,54
	Потенційна (без урахування порушень)	0,41	0,62	0,80	0,68	0,40	0,54
	<u>Відхилення</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>	<u>0,00</u>
Показник фінансової безпеки підприємства	<b>Офіційна (з урахуванням встановлених порушень)</b>	<b>0,608</b>	<b>0,608</b>	<b>0,640</b>	<b>0,610</b>	<b>0,578</b>	<b>0,606</b>
	<b>Потенційна (без урахування порушень)</b>	<b>0,608</b>	<b>0,608</b>	<b>0,640</b>	<b>0,610</b>	<b>0,578</b>	<b>0,606</b>
	<u><b>Відхилення</b></u>	<u><b>0,000</b></u>	<u><b>0,000</b></u>	<u><b>0,000</b></u>	<u><b>0,000</b></u>	<u><b>0,001</b></u>	<u><b>0,000</b></u>

*Примітка: у колонках білого кольору наведені значення індивідуальних показників у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства в період, коли контролюючими органами не здійснювалися планові або позапланові перевірки*

Отже, прямі порушення норм облікової та фінансової дисципліни в деякій мірі впливають на зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки, однак майже не впливають на власне рівень самої фінансової безпеки ДП «Красилівський агрегатний завод» (протягом досліджуваного періоду для підприємства був характерним безпечний рівень.

## **Розділ 2. Аналіз «слабких місць фінансової безпеки підприємства» за результатами контрольно-перевірочних заходів**

Враховуючи, дані табл. 3, коефіцієнт недотримання коштів/майна (упущених) вигод має суттєве значення для ДП «Красилівський агрегатний завод» (коливання від 0,021% до 3,022%); коефіцієнт неефективного використання коштів і майна, непродуктивних витрат також доволі значний для підприємства (коливання від 2,063% до 8,735%). Дані коефіцієнти

необхідно враховувати посадовим особам при формуванні концепції ефективного фінансового контролю.

Зупинимося на внутрішніх факторах, які ймовірно, можуть негативно вплинути на фінансову безпеку ДП «Красилівський агрегатний завод» та які необхідно посадовим особам нейтралізувати, приймаючи ефективні управлінські рішення:

1. Недотримання державним машинобудівним підприємством запланованих показників відповідно до затверджених Фінансових планів призвело до витрат, не передбачених фінансовими планами на загальну суму 277 959 тис. грн.

2.2. Підприємством не розроблялись та, відповідно, не подавались на затвердження до Концерну інвестиційні плани на 2016 та 2017 роки, що унеможливило його адаптацію до впливів та коливань в економічній сфері.

2.3. Неefективні управлінські рішення щодо:

2.3.1. управління доходами в частині недоотримання доходів (упущених вигод) ДП «Красилівський агрегатний завод» – 22800,62 тис. грн. внаслідок:

– реалізації продукції та надання послуг за ціною нижче собівартості, що суперечило меті діяльності підприємства на 3437,9 тис. грн.;

– укладання та підписання підприємством договорів комісії та додаткових угод до них з ДК «Укрспецекспорт» та її дочірнім підприємством «Укрінмаш» на умовах завідома неvigідних для комітента на 9106,0 тис. грн. (ДП «Красилівський агрегатний завод»);

– відсутності практики нарахування штрафних санкцій (пені) підприємством за невиконання зобов'язань на 298,78 тис. грн.

2.3.2. управління витратами в частині формування непродуктивних витрат ДП «Красилівський агрегатний завод» – 173083,84 тис. грн., зокрема:

– невиконання вимог наказу Концерну «Укроборонпром» щодо проведення запиту цінових пропозицій та електронних тендерних торгів на 1207,6 тис. грн.;

– неналежної організації роботи щодо своєчасного забезпечення підприємства виробничими запасами відповідної якості для безперебійного виробництва продукції на суму 117,9 тис. грн.;

– неприйняття рішення щодо подальшого використання майна Філії № 2 на загальну 380,33 тис. грн.;

– не відшкодування витрат комісіонера за рахунок комітента, зокрема агентських послуг, призвело до додаткових витрат підприємства на суму 18071,81 тис. грн. (агентом дублюються функції комісіонера (послуги щодо виконання переддоговірної роботи з пошуку покупця та укладання з ним контракту оплачуються підприємством двічі);

– користування на безоплатних умовах комісіонером ДК «Укрспецекспорт» отриманими від покупця обіговими коштами в сумі 530,4 тис. грн. (від 1 до 2 місяців) вплинуло на неможливість їх спрямування на ведення власної господарської діяльності;

- не проведення оптимізації структури підприємства (кількості посад керівного складу), що негативно впливає на фінансовий стан підприємства;
- не приведення положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників підприємства у відповідність до оновлених структур та штатних розписів;
- відсутність практики придбання ТМЦ у безпосереднього виробника та появи додаткових витрат підприємства в сумі 1804,9 тис. грн.;
- ймовірність пред'явлення кредиторами з Російської Федерації позовів до суду про виконання умов договору на авансовий платіж (сформувалася кредиторська заборгованість) в сумі 152144,0 тис. грн.;
- сплати штрафних санкцій на загальну суму 34,5 тис. грн.

2.3.3. формування значних розмірів дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, неефективної претензійно-позовної роботи ДП «Красилівський агрегатний завод» – 456,6 тис. грн.

Неефективні управлінські рішення з управління дебіторської заборгованості також є важливим напрямком при вивченні питання ФБП, зокрема:

- невизначення ймовірності, забезпеченості коштами та майном боржника для погашення заборгованості перед підприємством, отримання втрат активів (майбутніх додаткових витрат) на суму 5217,3 тис. грн.;
- неефективної претензійно-позовної роботи та списання дебіторської заборгованості на суму 73,9 тис. грн.;
- резервування коштів на рахунках комісіонера призвело до відволікання обігових коштів підприємства у дебіторську заборгованість на 382,7 тис. грн.;

2.3.4. неефективного використання необоротних та оборотних активів ДП «Красилівський агрегатний завод» внаслідок:

- придбання матеріальних ресурсів, що технологічно не передбачені для використання у господарській діяльності на 267,6 тис. грн.
- неприйняття управлінських рішень щодо створення амортизаційного фонду та фонду розвитку, при рівні зносу активів понад 65% підприємство втрачає можливість для технічного переозброєння, підвищення техніко-організаційного рівня виробництва, його механізації і автоматизації та заміни застарілого і фізично зношеного обладнання більш продуктивнішим.

### **Висновки**

У роботі здійснено аналіз: 1) дієвості контрольно-перевірочних заходів та їх зв'язку із показником фінансової безпеки підприємства; 2 «слабких місць фінансової безпеки підприємства» за результатами контрольно-перевірочних заходів. При дослідженні використані матеріали Єдиного державного реєстру судових рішень та аудиторських звітів Державної аудиторської служби України. Автором вказано, виходячи із даних Єдиного державного реєстру судових рішень, що судами різної інстанції визнано на користь держави лише 2,2% винесених контролюючим органом податкових рішень на загальну суму 14,1 тис. грн. У роботі проаналізовано п'ять показників контролю виробничої

системи: 1) коефіцієнт недотримання коштів /майна (упущених) вигод; 2) коефіцієнт неефективного використання коштів і майна, непродуктивних витрат; 3) коефіцієнт дієвості контролю; 4) коефіцієнт порушення норм бухгалтерського обліку; 5) коефіцієнт порушення фінансової дисципліни. Автором обґрунтовано, що два останніх коефіцієнта мають вплив на зміну індивідуального показника у складі інтегрального показника фінансової безпеки підприємства. Коефіцієнт порушення норм бухгалтерського обліку коливається від 0,012% до 0,646%, а коефіцієнт порушення фінансової дисципліни – від 0,425% до 0,833%. Враховуючи не досить значні коливання вказаних показників, встановлено відсутність їх впливу на інтегральний показник фінансової безпеки підприємства. Особливе місце автором приділено під час аналізу «слабких місць фінансової безпеки підприємства» за результатами контрольно-перевірочних заходів, за якими встановлено: здійснення витрат непередбачених у фінансовому плані; неефективні управлінські рішення щодо управління: управління доходами в частині недоотримання доходів (упущених вигод); управління витратами в частині формування непродуктивних витрат; формування значних розмірів дебіторської заборгованості та кредиторської заборгованості, неефективної претензійно-позовної роботи; неефективного використання необоротних та оборотних активів підприємства.

#### **Список використаних джерел:**

1. Конституція України від 1996 р. № 30. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 22.05.2019).
2. Про утворення Державного концерну «Укроборонпром». Постанова Міністрів України від 29 грудня 2010 р. № 1121. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1221-2010-%D0%BF> (дата звернення: 22.05.2019).
3. Постанова Іменем України Вінницького апеляційного адміністративного суду від 10 грудня 2013 року за справою № 822/3889/13-а. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/36061776> (дата звернення: 22.05.2019).
4. Постанова Іменем України Вінницького апеляційного адміністративного суду від 08 липня 2014 року за справою № 822/1160/14. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/36061776> (дата звернення: 22.05.2019).
5. Ухвала Вищого адміністративного суду України від 02.10.2014 р. за справою № 822/3279/14. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/40778402> (дата звернення: 22.05.2019).
6. Ухвала Вищого адміністративного суду України від 21.07.2015 р. за справою К/800/33557/15. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/40745702> (дата звернення: 22.05.2019).
7. Постанова Іменем України Вінницького апеляційного адміністративного суду від 23 серпня 2015 року за справою № 822/2313/15. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/53162872> (дата звернення: 22.05.2019).
8. Ухвала Вищого адміністративного суду України від 07.10.2014 р. за справою № 822/3392/14. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <http://www.reyestr.court.gov.ua/Review/40876719> (дата звернення: 22.05.2019).

9. Аудиторський звіт за результатами проведення державного фінансового аудиту діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод» за період з 01.12.2015 по 30.09.2016. Державна аудиторська служба України. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=131979> (дата звернення: 22.05.2019).

10. Аудиторський звіт за результатами проведення державного фінансового аудиту діяльності ДП «Красилівський агрегатний завод» за період з 01.10.2016 по 30.09.2017. Державна аудиторська служба України. URL: <http://dkrs.kmu.gov.ua/kru/doccatalog/document?id=138929> (дата звернення: 21.05.2019).

**Дюк А. А.**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки  
Вінницького національного аграрного університету*

## **СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО У РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ТА РОЛІ**

### ***Анотація***

*Досліджено теоретико-методичні засади визначення та характеристики ролі соціального підприємництва як важливого фактора забезпечення розвитку суспільства, економіки, господарських структур в рамках реалізації моделі сталого розвитку. Визначено теоретичний зміст категорії соціального підприємництва як похідної від класичної моделі підприємницької діяльності за цілями і факторами розвитку. Встановлено організаційно-економічні відмінності у розвитку й функціонуванні соціального підприємництва, відповідно до засад його значимості. Запропоновано удосконалення концептуального бачення ролі соціального підприємництва з урахуванням принципів і засад сталого господарювання, ощадного використання ресурсів і справедливого розподілу результатів. Наголошено на виключній ролі соціального підприємництва у системі забезпечення доступності вразливих за доходами верств населення до необхідних для забезпечення життєдіяльності видів продукції.*

### **Вступ**

Сучасні ринкові системи господарювання і механізми задоволення споживчих потреб жителів нашої планети, багато в чому залежать від підприємництва. Підприємництво є особливим явищем, процесом, діяльністю, завдяки йому людство здобуває необхідні можливості, ресурси, активи, товари та послуги. Нині підприємницька діяльність є всепроникаючою, адже відбулася у різних сферах, галузях, проте в глобальному і національному вимірі цю діяльність розділяють на економічну та соціальну. Тобто відповідно потрібно виділити економічне й соціальне підприємництво – це нині глобальний тренд, у першому виді (економічне або



класичне) підприємництво є діяльність спрямована на отримання прибутку, а в другому – отримання прибутку не є першорядним завданням. Економічні та соціальні чинники підприємництва взаємопов'язані, що в теорії характеризується різними визначеннями наприклад в економіці і соціології.

Категорія «підприємництво» надзвичайно широко представлена як об'єкт, предмет дослідження різних наук. Економічна наука у визначенні суті підприємництва робить ставку на економічні, господарські характеристики. Проте, підприємництво стає більше соціальним, ніж економічним явищем, набуваючи характеру соціальної організації.

Звертаючись до класичного визначення поняття підприємництва зазначимо, що в економічних дослідженнях його зміст трактується як: самостійне організаційно-господарське новаторство засноване на використанні різних можливостей для випуску нових або старих товарів новими методами, винайдення нових джерел сировини, відкриття ефективніших ринків збуту, з метою отримання прибутків і самореалізації підприємця [14, с. 83]; функції підприємництва – новаторська, організаційна, господарська, соціальна та особистісна [14, с. 83]. Таким чином, підприємництво є діяльністю, яка нерозривно пов'язана з інноваціями, новітніми технологіями виробництва та його організації, що у свою чергу забезпечують нові якості результативності господарювання, обслуговування, а також створюваних товарів і послуг.

Історично так склалося і цьому підтвердженням є практика, що підприємництво виконувало та продовжує виконувати роль продуктивної сили в економіці – в цьому основна його теоретична сутність як процесу. Підприємець ставить за мету отримання прибутку, але ця діяльність підпадає під вплив ризику, який формується на ринку дією його законів, зокрема конкуренцією за ринок та обмежені ресурси. Значимість такої ролі підприємництва відповідає цілям суспільства щодо задоволення економічних та соціальних потреб, тому правильним є підхід до теоретичного визначення та оцінки практичної ролі підприємництва в сучасному світі, який науково просуває ідеї аналогічно економічного (класичного) та соціального підприємництва. У такому визнанні безперечно є сенс, бо пройшовши тривалий період становлення, ринкова економіка забезпечила необхідність застосування підприємливості у всіх сферах життя людей – інакше важко сподіватися на виграш у конкурентній боротьбі за обмежені ресурси. Доцільність постановки питання в такому контексті (економічному і соціальному) – соціальний сенс, тобто соціальне підприємництво ми обрали за предметну область у дослідженні, яке представляємо. Аналіз літературних джерел з вивчення заявленої проблематики [19], дає підстави для висновку про те, що на ранніх етапах становлення теоретичних визначень і характеристик практичних ролей підприємництва – воно сприймалося виключно як економічне явище [2; 8; 18; 20]. Нині ж учені, суспільні, підприємницькі діячі визначають появу суб'єктів категорії соціального підприємництва, наприклад, соціологічна наука трактує підприємництво як [22]: соціально-економічний

феномен, представлений в особі суб'єктів господарських відносин, які діють для задоволення різних потреб та інтересів, а діяльність їх відзначається ризиком, нововведеннями та ініціативою [22, с. 278]. З цим потрібно погодитись, адже роль, функції і види підприємництва в сучасних умовах представлені в усіх сферах життя людей, включаючи соціальну, тобто доцільно вести дискусію про феномен соціального підприємництва.

Вважаємо, що соціальне підприємництво – це інструмент організації вирішення суспільних проблем; соціальне підприємництво (організаційно – підприємство) є вищою формою підприємницької діяльності, у якій матеріальна вигода не першочергова, а другорядна. Розвиток соціального підприємництва найбільш характерний для економічних систем у яких впроваджуються принципи соціально-економічної справедливості і сталого розвитку.

### **Розділ 1. Теоретичні засади значимості ролі та суті соціального підприємництва**

З досліджень інших науковців і практиків відомо, що головний чинник, провідник розвитку соціального підприємництва – це держава, а також бізнесмени – філантропи. Завдяки їм відбувається втілення підприємницької ідеї на засадах безприбутковості, але соціальне підприємництво здебільшого видається можливим до впровадження в суспільствах у яких економічні потреби максимально задоволені. Практично виникнення соціального підприємництва слід пов'язувати з:

задоволеністю потреб, а також культурним рівнем розвитку людини; відходом від суспільства споживання;

поступовим переходом до моделі сталого розвитку.

Соціальний тип підприємництва, пов'язаний із культурою, ставленням людей до природи і залежить від рівня добробуту, багатства країни, тим самим відповідає суспільному інтересу у задоволенні потреб вищого порядку.

Відповідально заявляємо, що соціальне підприємництво найбільшою мірою відповідає концепції механізмів сталого розвитку, що характерно витікає із визначення цього поняття. З інтерпретації визнаної глобальної практики перспективного функціонування соціально-економічних систем – за твердженням вітчизняних науковців [24, с. 18–19], модель сталого розвитку є соціальною моделлю, а сталий розвиток як процес, механізм, спосіб досягнення цілей людства, спрямований на задоволення потреб сучасного покоління у контексті збереження ресурсів для майбутніх поколінь, шляхом їх ощадливого споживання [24, с. 18–19].

У контексті визначення суті, ролі і значимості соціального підприємництва, розуміння його як засобу практичної імплементації сталого розвитку погоджуємося також з думкою про те, що: «Адаптація України до змін постіндустріального суспільства повинна відбуватися шляхом пошуку таких форм господарської діяльності, які були б адекватні існуючим реаліям»

[24, с. 34]. У цьому контексті соціальне підприємництво є саме такою формою господарської діяльності, яку потрібно розвивати саме для сталого, соціально спрямованого розвитку економіки.

Таким чином, ролі соціального підприємництва пов'язані із забезпеченням сталого розвитку шляхом загального сприяння задоволенню потреб вищого порядку, які відповідають перспективі збереження активів планети для майбутніх поколінь, справедливого, соціально-спрямованого їх перерозподілу. При цьому сталий розвиток інтерпретуємо як одну із пріоритетних моделей еволюції економіки, соціуму, підприємництва у соціальному вимірі.

Теоретичні засади визначення сутності і ролей соціального підприємництва відповідають завданням із соціальної діяльності – за прикладом аналогічно за значимістю беремо господарську. Тим самим, стверджуємо, що у класичній економічній моделі підприємництва базу для розуміння становить господарювання економічного спрямування, а в соціальному – соціальні пріоритети, тобто соціальна діяльність.

Соціальна діяльність вважається похідною від економічної бізнес-діяльності, господарювання з неекономічною спеціалізацією – соціальні завдання у ньому переважають, а фінансово-економічні цілі стають другорядними – забезпечуючими.

Приклад соціального підприємництва – діяльність неприбуткових організацій у яких пріоритетом є вирішення соціальних проблем [3] спільноти людей зі спільними інтересами.

Таким чином можна стверджувати, що в основі соціального підприємництва лежать мотиви задоволення потреб вищого порядку, які формуються еволюційно і пов'язані з рівнем задоволеності економічних потреб, соціально-психологічними мотивами поведінки підприємців, а також інтелектуальним рівнем розвитку націй. Наявність, розвиток соціального підприємництва залежить від якості соціального капіталу, тобто рівня довіри, традицій міжособистісних взаємодій. Тому у теорії соціального підприємництва перетинаються методологічні аспекти соціології і економіки, тобто для забезпечення достовірності теоретико-методичних висновків, потрібно застосовувати синтез підходів обох наук. Тому більш ґрунтовно поведемо мову про соціальні аспекти господарювання, які становлять зміст визначення соціального підприємництва.

Соціальні аспекти господарювання і підприємництва, які становлять фундаментальну основу теоретичних положень концепції соціального підприємництва, розкриті у працях зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: А. Сміта [21] (досліджував причини багатства народів, приділивши значну увагу соціальній складовій результатів господарювання, зокрема розподілу створеного продукту між соціальними групами населення держави) [21]; Т. Веблена [6] (розглядав виробничу систему підприємства як соціальну) [6]; М. Вебера [5] (досліджував соціологічні засади взаємодії людей в організації, їх поведінки в структурі підприємницького процесу) [5];

Й. Шумпетер [25] (запропонував основоположні ідеї класичного підприємництва у тому числі з урахуванням соціальних результатів як наслідків втілення інновацій) [25]; М. Туган-Барановський [23] (розкрив і обґрунтував значимість кооперативу як соціальної організації, підприємства із соціальними функціями) [23]; Р. Оуен за твердженням М. Блауга [12] був прихильником соціалізації господарської діяльності шляхом колективного ведення економічних дій, зокрема через кооперацію [12]; М. Юнус [26] (вибудував науковий підхід до механізму поширення соціального підприємництва в середовищі бідних людей) [26]; Г. Матвієнко-Беляєва [13] (розглядає соціальне підприємництво як ефективний гібридний бізнес феномен) [13]; І. Березняк [1] (соціальне підприємництво визначено як благодійну діяльність) [1]; М. Куц [11] (обґрунтовуються соціологічні моделі оцінок розвитку відносин в соціальному підприємстві) [11]. Серед досліджень проблем соціального підприємництва та підприємництва загалом, організації економічних відносин, господарської діяльності також, виділяємо праці: І. Босак [2; 3], М. Наумова [15], Н. Добрава [7], Д. Попович [16], В. Звонар [9], Н. Проць [17] та інших.

Концепція соціального підприємництва є наслідком процесу тривалої еволюції економічних відносин. Феномен соціального підприємництва виник у результаті пошуку нових, інноваційних способів поширення благ цивілізації на широке коло споживачів. Вважаємо, що ця концепція соціального підприємництва має особливості пізнання, а також визнання такої діяльності як ефективного механізму поширення благ цивілізації на широкі верстви населення.

Ідейний натхненник, основоположник сучасної теорії підприємництва як явища заснованого на інноваціях, Й. Шумпетер [25], теоретичну концепцію соціального підприємництва розглядав у відповідності до визначення економічних наслідків господарювання, завдяки яким підприємство виконує соціальну функцію. Ставлячи на перше місце економічні факти функціонування підприємництва Й. Шумпетер [25] згадує і про соціальні, говорячи про економічний розвиток загалом як наслідок діяльності підприємця для виробництва товарів. Він чітко висловлюється в соціальному плані про те, що: «...важливість усіх інших товарів теж залежить від задоволення потреб. Вони виконують цю функцію тією мірою, якою сприяють створенню споживчих товарів» [25, с. 39]. Отже, концептуальна основа підприємництва за Й. Шумпетером означає розуміння цього явища як економічної функції, але за результатом соціального представлення в системі суспільного розвитку. Тобто у його вченні присутні ідеї соціального підприємництва як похідної від результатів господарювання – благ, які передаються споживачеві за відповідну плату, але ці блага задовольняють потреби членів соціуму.

Значний внесок у формування теорії соціального підприємництва, його першооснов, здійснив М. Туган-Барановський [23] – через активну популяризацію ідей кооперування. За висновками М. Туган-Барановського [23],

кооперація виходить далеко за межі виробництва, тому кооператив є соціальним підприємством, заснованим на засадах взаємної допомоги (авт.); є формою самооборони трудящих [23, с. 219]; кооператив є підприємство, котре не прагне капіталістичного прибутку [23, с. 221]. Ці тези наводять нас на думку про те, що М. Туган-Барановський вже в кінці дев'ятнадцятого – на початку двадцятого століття, усвідомлював важливість соціальної моделі підприємства.

У наш час дослідження соціального підприємництва проводить відомий вчений Нобелівський лауреат М. Юнус [26], який розробив і запропонував фундаментальні основи соціального підприємництва як явища, механізму, здатного реально сприяти забезпеченню зростання добробуту населення.

Парадигма соціального підприємництва також отримує розвиток у зв'язку з дослідженнями Г. Матвієнко-Беляєвої [13] – розглядає його як гібридний бізнес феномен – розвиток соціальної бізнес-ідеї, але з комерційною складовою» [13]; І. Березняк [1] вважає, що: «соціальне підприємництво знаходиться на стику традиційного підприємництва та благодійності»; «...бере від благодійності соціальну спрямованість діяльності, а від бізнесу – підприємницький підхід» [1]; М. Куц [11]: розглядає соціальне підприємництво в широкому розумінні, як функцію будь-якого бізнесу, що спрямований на створення благ для суспільства, зазначає, що «...будь-який бізнес можна розглядати як соціальне підприємництво з погляду інституційних схем» [11]. Логічно було б сказати, що теоретики соціального підприємництва наголошують на його неприбуткових, неекономічних статусах, заснованих на спроможності власника такого підприємства альтруїстично господарювати – не беручи до уваги необхідність отримання прибутку. Проте, на нашу думку, сенс неприбуткового статусу соціального підприємництва опосередковано забезпечує іншим учасникам ринку різні економічні вигоди і вони їх отримують за рахунок спрощення транзакцій обміну. Дослідження соціального підприємництва в сучасній соціально-економічній науці є надзвичайно динамічними, забезпечують якісне накопичення знань. Проте ця сфера відносно нова, адже сучасні світові тенденції розвитку науки про підприємництво включають не лише традиційну економіку господарювання, але й соціологію. Це передбачає вивчення соціальних форм підприємництва як похідних від комерційної діяльності, таких, що зорієнтовані на неприбутковість, створення організаційного механізму формування соціальних результатів. Тому у теорії соціального підприємництва економіка, економічний розвиток, сприймаються як забезпечуючий фактор (табл. 1).

## Економічні теорії розуміння соціального підприємництва

Теорія	Відношення до соціального підприємництва
Класична теорія про багатство і розвиток націй <i>Ж.-Б. Сей, А. Сміт</i>	Загальні класичні аспекти оцінки соціальних наслідків господарської діяльності
Теорія підприємництва і систем господарювання <i>Р. Кантілон, Й. Шумпетер, Х. Бергман</i>	Основоположні ідеї підприємництва з визначенням його соціальних функцій
Методологія соціально-наукового пізнання <i>М. Вебер</i>	Дослідження соціальних зв'язків членів колективу
Теорія кооперації <i>Р. Оуен, Ф. Райффайзен, М. Туган-Барановський</i>	Розробка і пропагування теоретичних засад кооперації як способу спільного вирішення економічних проблем
Інституційна теорія <i>Т. Веблен, А. Грейф</i>	Розкриття засад інституційної взаємодії в організаціях, дослідження чинника соціального розвитку
Теорії трансформацій, соціального розвитку і соціального капіталу <i>Дж. Коулмен, Ф. Фукуяма</i>	Теоретико-практичний аспект трансформації соціальних відносин і зв'язків в організаціях

*Джерело: систематизовано автором на основі вивчення літературних джерел*

Загалом, теорія соціального підприємництва виникла у результаті еволюції – це явище з'явилося як результат пошуку шляхів соціалізації бізнесу, більш широкого охоплення ринку, для задоволеності потреб суспільства. На основі аналізу літературних джерел пропонуємо визначення основних характеристик соціального підприємництва (табл. 2).

Таким чином, соціальне підприємство є функцією спеціалізованих організаційних структур, які забезпечують вирішення соціально-економічних проблем, не ставлячи за головну мету виключно отримання прибутку. Соціальні підприємства відрізняють від інших функціональною приналежністю до структур, які забезпечують задоволення соціальних потреб, або надання такої можливості для соціально вразливих верств населення.

**Основні характеристики соціального підприємництва**

Характеристики	Відношення до класичного підприємництва
Альтруїзм – пріоритет у вирішенні соціальних проблем, зокрема і на засадах безприбутковості	Протилежність – класичне підприємництво передбачає обов’язкове задоволення критерію прибутковості – це головна його мета
Зміни якостей соціального розвитку – покращення соціальної складової динаміки розвитку суспільства	Економічні критерії результативності – пріоритет отримання прибутку шляхом продуктивного перетворення ресурсів, забезпечення підвищення матеріального добробуту

*Джерело: запропоновано на основі аналізу літературних джерел і практичних висновків*

**Розділ 2. Еволюція розвитку соціального підприємництва**

Концептуальна основа соціального підприємництва – наукове і практичне усвідомлення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. В цілому є підстави вважати, що еволюція теоретичних основ концепції соціального підприємництва є досить тривалою у часі, вона продовжується і лише в останні десятиліття це явище набуло практичного поширення, а також наукового визнання як системи відносин зі створення товарів, послуг, задоволення соціально-побутових потреб, у яких беруть участь соціальні підприємці та споживачі, держава, діють на підприємницьких засадах, але отримання прибутку у такій діяльності не є головною метою.

Сучасні умови розвитку економіки і суспільства базуються на тенденціях систематичного пошуку інноваційних шляхів організації вирішення економічних, господарських, соціальних та багатьох інших проблем з якими стикається людство. Для цього впроваджується інновації у розвитку підприємництва, формуванні його організаційних моделей за цілями, сферами здійснення бізнесу. Актуальною для сучасності, інноваційною формою організації бізнесу є соціальне підприємництво.

Важливість цього питання для науки і практики очевидна, адже в сучасному світі підприємництво як явище виходить далеко за межі економічної складової, проникаючи у соціальну, екологічну, природничу та інші сфери.

Реалізація соціальних цілей, виконання підприємництвом ролі фактора задоволення потреб членів суспільства, постійно потребує інновацій, у тому числі організаційного спрямування. Базовою основою побудови процесу підприємницької діяльності залишаються класичні принципи, сформульовані

ще Й. Шумпетером [25]. Згідно з його вченням підприємницький підхід до реалізації господарських та інших цілей в економічній системі означає креативне поєднання праці, капіталу, підприємницького таланту з метою отримання прибутку [25].

Традиції ведення, організації підприємництва ідеологічно базуються на класичній моделі, але змінюються, з'являються інноваційні форми, типи структур організації бізнесу, до яких відноситься соціальне підприємство. Концепція соціального підприємства має наукову і практичну перспективу. Соціалізація результатів діяльності людини, поширенням благ серед широких верств населення означає, на нашу думку, критерій інноваційності організації бізнесу.

В теорії соціального підприємства, розуміння характеристик цього явища пов'язане із соціальною діяльністю на підприємницьких засадах, а основою даного процесу є характеристики підприємства на соціальних засадах. Цей висновок у значній мірі означає сутність соціального підприємства як інноваційної форми організації бізнесу.

Аналізуючи еволюцію соціального підприємства як інноваційної форми організації бізнесу зазначимо, що визнаним фундатором теоретичних основ цього явища на сучасному етапі розвитку людства є М. Юнус [26] лауреат Нобелівської премії за результативні дослідження саме з цієї проблематики.

Теорія соціального підприємства як самостійна дисципліна виникла на базі систематизації традицій з надання соціальних послуг і є новітньою сферою. Проте, теоретичні положення дослідження соціального аспекту підприємства формувалися з поступовим розвитком людства. Формуючи бачення висновку з оцінки чинників еволюції теорії соціального підприємства, вважаємо, що її основу становить загальна теорія, знання основ класичного підприємства і засад соціальних відносин.

Зарубіжний досвід соціального підприємства вже має певну позитивну практику. Як зазначено у праці Н.В. Ільченко [10]: «У США, Канаді та Західній Європі» існує 30-ти річна практика створення та функціонування соціальних підприємств з метою вирішення місцевих економічних та соціальних проблем [10]. На нашу думку, у порівнянні з Україною ці країни пішли далеко вперед в питаннях державної політики стимулювання і безпосередньо щодо тенденцій фактичного розвитку соціального підприємства.

З цим же автором (Н.В. Ільченко) погоджуємося про те, що в нашій державі дотепер відсутній достатній рівень знань як у громадському, так і у державному секторі, його відмінність від інших форм підприємства, важливість та роль для розвитку соціальної громади [10].

Від себе додамо, що існують також проблем: відсутності національних традицій надання соціальних послуг на підприємницьких засадах; перебування підприємців у стані постійної невизначеності щодо пріоритетів державної регуляторної політики; очікування традиційно можливих змін



економічного курсу; низький рівень довіри в суспільстві і небажання вкладати кошти у соціальні програми.

Еволюція соціального підприємництва як практичної діяльності і наукової теорії пов'язана із розвитком економіки, соціуму, формуванням добробуту. Мотивації створювати соціальні підприємства забезпечуються економічними можливостями, а також залежать від стану, спроможностей людей задовольняти потреби.

Соціальне підприємництво пов'язують з діяльністю неприбуткових організацій, а їх засновники, учасники, обирають за пріоритет не отримання прибутку, а вирішення соціальних, суспільних проблем [3]. Головна вигода для соціального підприємця – вирішення суспільних проблем спільноти людей зі спільними інтересами, території тощо.

Вважаємо, що соціальне підприємництво як інноваційну форму організації бізнесу ідентифікують за ознаками: спрямуванням діяльності – неприбутковий характер; структурною позицією в економічному середовищі – агент змін у соціальному секторі ринку; організаційною структурою – формою правового впорядкування відносин засновників; функціональною спрямованістю – сферою, завданнями статутної діяльності; галузевою приналежністю – сферою представлення створюваного продукту на ринку.

Таким чином, соціальне підприємництво ідентифікують за такими основними ознаками:

1) за цільовим спрямуванням діяльності – неприбутковий характер ведення;

2) за структурною позицією в економічному середовищі – агент змін у соціальному секторі ринкової системи;

3) за організаційною структурою – формою правового впорядкування відносин засновників;

4) за функціональною спрямованістю – сферою, завданнями статутної діяльності;

5) за галузевою приналежністю – сферою представлення створюваного продукту на ринку.

На нашу думку, соціальне підприємництво (організаційно – підприємство) є вищою формою підприємницької діяльності, у якій матеріальна вигода не самоціль, а опосередкований, забезпечуючий елемент. Характерним його розвиток є для таких економічних систем, у яких практикується реалізація політики сталого і особливо інклюзивного розвитку. Проте, на перших головним чинником розвитку соціального підприємництва є держава, за наявності достатніх вільних фінансових ресурсів, а також бізнесмени – філантропи.

Для результативного розвитку соціального підприємства потрібен соціальний капітал, який за призначенням може бути втрачено у сенсі окупності бізнесового проекту. Пріоритет соціального підприємництва – вирішення соціальних проблем.

Посилення ролі соціального підприємництва у формуванні суспільного добробуту пов'язуємо з динамічністю економік, рівнем задоволеності потреб, а також культурним рівнем розвитку людини.

Головний чинник виникнення, практичного поширення цього виду діяльності, полягає в усвідомленому, науково-обґрунтованому відході від суспільства споживання до моделі сталого розвитку. Тому соціальний тип або ж вид підприємництва, пов'язаний із культурою, ставленням людей до природи і залежить від рівня добробуту. Припускаємо наявність зв'язку поширеності соціальних підприємств з культурним рівнем розвитку нації, а також багатством країни.

Сучасні умови розвитку економіки і суспільства базуються на тенденціях систематичного пошуку інноваційних шляхів організації вирішення економічних, господарських, соціальних та багатьох інших проблем з якими стикається людство. Для цього впроваджується інновації у розвитку підприємництва, формуванні його організаційних моделей за цілями, сферами здійснення бізнесу.

Актуальною для сучасності, інноваційною формою організації бізнесу є соціальне підприємництво. Важливість цього питання для науки і практики очевидна, адже в сучасному світі підприємництво як явище виходить далеко за межі економічної складової, проникаючи у соціальну, екологічну, природничу та інші сфери.

Традиції ведення, організації підприємництва ідеологічно базуються на класичній моделі, але змінюються, з'являються інноваційні форми, типи структур організації бізнесу, до яких відноситься соціальне підприємництво.

Концепція соціального підприємництва має наукову і практичну перспективу. Соціалізація результатів діяльності людини, поширенням благ серед широких верств населення означає, на нашу думку, критерій інноваційності організації бізнесу.

Вчені дійшли висновку і ми його цілком поділяємо про те, що для соціального підприємництва характерні принципи: соціальної відповідальності; зацікавленості у допомозі і взаємній підтримці; колегіальності у прийнятті рішень; кооперування. Концепція соціального підприємництва як така, що базується на переважанні соціальних вигод над економічними – моделі побудови економіки, у якій соціальні чинники переважають над економічними.

Формування суспільного добробуту націй, спільнот, індивідів у сучасному глобалізованому світі, залежить від багатьох чинників. Вирішальний серед них – підприємництво як економічна модель поєднання ресурсів і капіталу для досягнення цілей продуктивності, створення додаткового продукту тощо. Підприємництво охоплює багато сфер, з яких інноваційним за значимістю створюваних благ вважаємо соціальне.

Соціальне підприємництво є актуальним трендом сучасності і перспективою майбутнього. Воно стрімко поширюється у світі й набуває розвитку в Україні, завдяки відповідним мотиваціям людей жити краще.

На переконання М.Р. Куц [11], «соціальна» підприємливість як критерій належності до соціальної сфери може стати визначальною для економічного успіху бізнесу, і навпаки – успіх у неприбутковій сфері потребує підприємливості – може виникати концептуальне нерозуміння з погляду практиків впровадження соціального підприємництва» [11].

«Мотивація створювати соціальне підприємство може бути залежною від інституційних схем та створює плутанину в розумінні ролі та значення у веденні соціально орієнтованої діяльності» [11].

Дослідження мотивацій соціального підприємництва носить міждисциплінарний характер, адже до їх здійснення залучаються загальнонаукові методи, а також методи економічної науки, соціології. Методично ставка робиться на вивчення зв'язку економічних і соціальних мотивацій у механізмі побудови соціально-орієнтованого бізнесу, який ставить за мету не лише капіталізацію активів, а й провадження дій на вирішення соціальних проблем суспільства, території, населеного пункту тощо.

За висновком М.Р. Куц [11], західна економічна наука визначає соціального підприємця як підприємця в громадському секторі суспільства, який діє через місію у створенні та підтримці соціальної цінності, визначення та постійний пошук нових можливостей для здійснення цієї місії, постійного процесу інновації, сприйняття та навчання, сміливої дії без сподівання на наявні ресурси, відповідальності перед тими, кому допомагають та за наслідки своєї діяльності [11]. З практичного погляду соціальне підприємство – це організація чи підприємство в організації, яка просуває соціальну місію через впровадження стратегії ринкових підходів [11].

Мотивації соціального підприємництва сформовані системою переконань підприємця і ці мотивації, якщо взяти до уваги концепцію А. Маслоу, перебувають на «вершині» піраміди потреб. Це мотиви, сформовані потребами вищого порядку, які виникають після задоволення матеріальних потреб. Тому мотивація соціального підприємництва складний процес у якому задіяні багато факторів, чинників, з якими слід пов'язувати цей вид підприємницької діяльності.

### **Висновки**

Незадовільний рівень розвитку, практична відсутність розгалуженої мережі соціальних підприємств в Україні, тим більше на селі, необхідно пов'язувати з тривалим перебуванням нашого суспільства в ситуації, коли матеріальні потреби не було можливості достатньо задовольнити. Навіть дотепер до тепер більшість потенційних і фактичних підприємців соціальному фактору надають другорядного значення, віддаючи перевагу матеріального виробництва.

Соціальне підприємництво можна вважати ефективним універсальним механізмом розширення кола споживачів товарів і послуг, способом сприяння задоволення потреб вразливих соціальних груп. Підстава для

такого визначення – соціальний підхід до діяльності з пріоритетом надання соціальних послуг, виробництво продукції для реалізації її за соціальними цінами або ж цільовими групами соціально незахищених споживачів.

На практиці соціальне підприємництво відбулося здебільшого у чутливих для держави, суспільства сферах. Наприклад, для агропродовольчої сфери характерні підприємства, які за підтримки держави, бізнесменів-філантропів виробляють соціальне продовольство, реалізують його на спеціальних торговельних майданчиках за соціальними цінами. Задоволення потреб якомога ширшого кола людей, означає характер сучасної ролі соціального підприємництва у формуванні суспільного добробуту.

Виключність сучасної ролі соціального підприємництва пов'язана з тим, що соціальні підприємці спроможні (за призначенням саме так діють) забезпечувати доступ соціально вразливих за доходами верств населення до необхідних для нормального життя видів товарів і послуг. Особливо це стосується продовольчої складової, адже соціальні підприємства спершу з'явилися в секторах господарювання, які покликані задовольняти найпервинніші потреби життя людей. Сьогодні цей тип бізнесу має значне поширення у різних країнах і за формою організації, механізмом функціонування становить приклад для інших галузей, які поступово долучаються до соціальних програм підприємництва.

### **Список використаних джерел:**

1. Березяк, І.І. Зарубіжний досвід та вітчизняні реалії становлення соціального підприємництва. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2014. Вип. 25. С. 31.
2. Блауг М. Економічна теорія в ретроспективі / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2001. 670 с.
3. Босак І.П. Соціальне підприємництво: основні ознаки та особливості розвитку. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2017. Вип. (54). С. 99–104.
4. Босак І.П. Франчайзинг як форма організації підприємницької діяльності. *Наукові записки [Української академії друкарства]*. 2014. Вип. 4(49). С. 93–97.
5. Вебер Макс. Протестантська етика і дух капіталізму / пер. з нім. Олександр Погорілий. Київ : Наш формат, 2018. 216 с.
6. Веблен Торстейн. Теорія делового підприємства / перс. с англ. Москва : Дело, 2007. 288 с.
7. Доброва Н.В. Соціальне підприємництво. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 59. С. 112–117.
8. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 1. / Ред.кол.: ... С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : Видавничий центр «Академія». 2000. 864 с.
9. Звонар В.П. Соціальне підприємництво в контексті викликів довготривалого безробіття в Україні. *Економіка та суспільство*. 2016. № 5. С. 294–298.
10. Ільченко Н.В. Соціальне підприємництво як інструмент економічного та соціального розвитку територіальної громади. *Економіка та держава*. № 12. 2010. С. 127–129. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_12\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_12_41) (дата звернення: 05.06.2019).
11. Куц М.Р. Соціальне підприємництво: основні ідеї та перспективи дослідження в соціології. *Наукові записки НАУКМА. Соціологічні науки*. 2015. Т. 174. С. 51–55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA\\_s\\_2015\\_174\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMA_s_2015_174_10) (дата звернення: 03.06.2019).
12. Марк Блауг 100 великих економістів до Кейнса / пер. с англ. под ред. А.А. Фофонова. СПб. : Экономическая школа, 2005. 352 с.

13. Матвієнко-Беляєва Г.Л. Соціальне підприємництво: ефективний гібридний бізнес феномен. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 14. С. 461–466. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/64.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/64.pdf) (дата звернення: 10.05.2019).
14. Мочерний С.В., Ларіна Я.С., Устенко О.А., Юрій С.І. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 2 / За ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. 568 с.
15. Наумова М. Сутність соціального підприємництва та його роль у соціально-економічному розвитку суспільства. *Україна: аспекти праці*. 2014. № 4. С. 34–39.
16. Попович Д.В. Соціальне підприємництво як перспективний інструмент вирішення проблем сучасного суспільства. *Молодий вчений*. 2017. № 5. С. 701–705.
17. Проць Н. Соціальне підприємництво. Досвід Норвегії. URL: <http://lcci.com.ua/socialne-pidpruyemnyctvo-dosvid-norvegiji/> (дата звернення: 20.05.2019).
18. Райзберг Б.Г. Азбука предпринимательства. Москва : Экономика, 1995. 333 с.
19. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / [Лупенко Ю.О., Малік М.Й., Заяць В.М. та інші]. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
20. Сизоненко В. Теорія підприємництва: здобутки і проблеми дослідження. *Економіка України*. 2002. № 9. С. 45–51.
21. Сміт Адам. Дослідження про природу і причини багатства народів / пер. з англ. О. Васильєв, М. Межевікіна, А. Малівський. Київ : Наш формат, 2018. 736 с.
22. Соціологічна енциклопедія / Укладач В.Г. Городяненко. Київ : Академвидав, 2008. 456 с. (Серія «Енциклопедія ерудита»).
23. Туган-Барановський, М.І. Політична економія: курс популярний. Київ : Наукова думка, 1994. 264 с.
24. Хвесик М.А. Економіка природокористування: вектори розвитку : монографія. Київ : ДУ ІЕПСР НАН України, 2019. 398 с.
25. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. Василя Старка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2011. 242 с.
26. Юнус М. Создавая мир без бедности. Социальный бизнес и будущее капитализма / перс. с англ. Ирина Савельева. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2010. 307 с.

**Завідна Л. Д.**  
доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри менеджменту туристичного  
та готельно-ресторанного бізнесу  
Ужгородського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

**Бойко В. О.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Державного вищого навчального закладу  
«Херсонський державний аграрний університет»

**Колеснікова К. С.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри прикладної економіки,  
Одеського торговельно-економічного інституту  
Київського національного торговельно-економічного університету

## **СУЧАСНА ПАРАДИГМА УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

### ***Анотація***

*Адаптація діяльності підприємств до турбулентності економічних процесів у внутрішньому і зовнішньому середовищі потребує систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до раціонального і ефективного управління стратегічним розвитком підприємства. Проведений аналіз концептуальних положень наукових шкіл стратегічного управління дозволив виділити найбільш істотні аспекти стратегічного підходу до управління розвитком підприємством: формування стратегії розуміється як продуманий процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу мислення; стратегія розглядається як перспектива; однією з умов ефективного стратегічного управління є необхідність урахування безлічі різноманітних чинників функціонування підприємства. На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження розроблено концепцію формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, яка базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища та їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських рішень. Наукове обґрунтування концепції стратегічного розвитку пов'язано із уточненням змісту поняття «стратегія». Автором пропонується власне його визначення: «стратегія – це комплекс дій, заходів та механізмів підприємства, з урахуванням його ресурсного потенціалу, для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості*

*підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку». Обґрунтовано, що концепція управління стратегічним розвитком підприємства являє собою систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до розуміння його сутності, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, та обґрунтування критеріїв оцінки стратегічного розвитку, що визначається конкурентною позицією підприємства на ринку. Тому вироблена стратегія насамперед забезпечить ефективне генерування прибутку, збільшення масштабів діяльності, підвищення привабливості бізнесу для власників підприємств готельного господарства.*

### **Вступ**

В умовах глобалізації стрімко зростає рівень залежності розвитку соціально-економічних систем від впливів і флуктуацій ринкового середовища, тому все більшої актуальності набуває обґрунтування концептуальних підходів до управління стратегічним розвитком таких систем, їх спроможності достатньо швидко та з мінімальними необхідними витратами реагувати на потреби ринку і зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. В процесі управління розвитком підприємства як складної економічної системи необхідно враховувати цілу низку основних законів розвитку, на яких базуються різноманітні методологічні підходи.

Сучасні умови господарювання, сформовані під впливом глобалізаційних та інтеграційних процесів, актуалізують залежність процвітання національних систем від формування конкурентоспроможних галузей, що відіграють роль мультиплікаторів економічного розвитку в масштабах окремих територій і господарства в цілому. Щоб досягти успіху в світі сучасного бізнесу, підприємствам необхідні інноваційні засоби і методи управління, орієнтовані на постановку цілей і визначення персональної відповідальності співробітників.

Будь-яке керування соціально-економічними системами має стратегічний аспект, який полягає у визначенні стратегічних орієнтирів та розробленні варіантів програми розвитку соціально-економічної системи під дією управлінських впливів з урахуванням тенденцій у внутрішньому та зовнішньому середовищах і дій конкурентів. Вибір стратегії в бізнесі один з провідних питань в управлінні. Якщо, цілі організації визначають те, до чого прагне організація, що вона хоче отримати в результаті своєї діяльності, то стратегія дає відповідь на питання, яким способом, за допомогою яких дій організація зуміє досягти своїх цілей в умовах мінливого і конкурентного оточення.

Отже, підприємства, які володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує імовірність досягнення ними поставленої мети.

Забезпечення раціонального і ефективного господарювання на підприємстві на протязі тривалого періоду часу вимагає окреслення та оцінки можливих альтернативних варіантів розвитку бізнесу та визначення серед них оптимальних, враховуючи можливості та загрози зовнішнього оточення підприємства, його внутрішній потенціал, сильні й слабкі сторони. Стратегія для підприємства фактично виступає інтегральним підходом до організації його діяльності та розвитку на перспективу на основі поєднання ресурсів і потенціалу, навичок підприємства, з одного боку, і можливостей та загроз (ризиків), що існують в навколишньому оточенні і діятимуть в майбутньому, з іншого, при яких підприємство сподівається досягти своєї основної мети. Це засіб для формування альтернативної стратегічної поведінки, яка зрештою і дозволяє забезпечити адаптацію підприємства до вимог зовнішнього середовища. Тому ефективність вирішення проблем, пов'язаних з забезпеченням ефективного існування підприємства в перспективі, залежить у першу чергу від ступеня освоєння методології і методів формування стратегії.

Вибір і формування стратегії дозволяють підприємству визначити напрямки та способи руху до цілей. Але навіть у випадку створення комплексу необхідних умов для її реалізації з часом можуть виникати певні труднощі і проблеми, які є наслідком впливу кризоутворюючих протиріч.

У вітчизняній практиці стратегічний підхід до управління підприємствами готельного господарства використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки таких важливих аспектів стратегічного управління як побудова моделі формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства, економічна діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища їх функціонування, методичні підходи до вибору й обґрунтування стратегічних альтернатив, а також розробка комплексу стратегічних заходів.

## **Розділ 1. Методологія стратегічного підходу до управління розвитком підприємства**

Питання присвячені проблемам управління стратегічним розвитком підприємств досліджуються у працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як І. Ансофф [21], Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.И. Рудика [1], Д.К. Воронков, Ю.С. Погорелов [2], В.Г. Герасимчук [3], І.А. Ігнат'єва [9], Н.В. Касьянова [10], Т.С. Клебанова, Н.А. Кизим [11], М.М. Лепа, Р.М. Лепа, О.І. Пушкар [12], Л.Г. Мельник [13], Р. Нельсон, С. Уинтер [14], В.С. Пономаренко [15], М. Портер [32], О.В. Раєвнєва [16], О.В. Ревенко [17], А.В. Сидорова [18], О.М. Тридід [19], Р.А. Фатхутдинов [20] та інші.

За твердженням В.С. Пономаренко, О.В. Раєвнєвої, та О.М. Тридіда «...проблема управління розвитком підприємства є складною та багатофакторною, яка складається з цілого спектра задач, що визначають комплекс підходів до її вирішення» [15; 16; 19].

О.В. Раєвнєва в поняття «управління розвитком» вкладає процес «...усунення протиріч, що виникають на двох рівнях – між генетичною



схильністю підприємства до розвитку й орієнтирами розвитку, та між сформованою моделлю розвитку підприємства і стохастичними флуктуаціями зовнішнього або внутрішнього середовища, що або змінюють уявлення про образ майбутнього розвитку, або провокують несподівану зміну стадії чи фази циклу розвитку підприємства» [16, с. 213–216].

Проведені дослідження показали, що необхідність в управлінні розвитком підприємства може виникати у випадках:

– корінної зміни обраної тенденції розвитку підприємства (напрямку вектору розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінилися;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінної зміни вектору спадного розвитку підприємства на основі ініціювання виникнення штучної точки біфуркації. Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління підприємством.

Таким чином, у рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: 1) усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства; 2) створення протиріч (диспропорцій), як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Якщо перша задача є однією з основних для будь-якого виду управління, то друга відображає економічну природу саме управління розвитком підприємства, оскільки обґрунтовує необхідність його застосування в практиці менеджменту і безпосередньо залежить від циклічного характеру зміни СЕС у просторі і часі.

Процес управління розвитком підприємства як економічної системи доцільно здійснювати за допомогою стратегії розвитку, що приводить нас до необхідності визначення сутності поняття «стратегії розвитку». Під *стратегією розвитку* пропонується розглядати довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині організації, а також позиції організації в навколишньому середовищі, що приводить підприємства до визначених цілей. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм у поведінці підприємства, оскільки стратегія, визначаючи напрям у бік кінцевого стану, залишає свободу вибору з урахуванням ситуації, що змінюється [15, с. 15].

Стратегія розвитку підприємства спрямована не стільки на розширення підприємства (оновлення складу та структури) та сфер його впливу, скільки на досягнення кардинально нової конкурентоспроможної стратегічної

позиції. Стратегії розвитку властиві ризики, на які варто звернути увагу при її формуванні для запобігання негативного впливу. До чинників негативного впливу відносять: неадекватність зовнішнім умовам розвитку ринків; втрату контролю над ризиками; зниження показників ефективності діяльності; можливість втрат через погіршення якості активів у результаті швидкого зростання; надлишкове інвестування, його низька ефективність; неадекватність структури виробничої системи потенційним масштабам діяльності; зниження керованості.

Структура стратегії розвитку є стрункою ієрархічною декомпозицією системи на складові частини (елементи, модулі, роботи тощо), необхідні і достатні для ефективного планування і контролю прогресу стратегії. Структура стратегії повинна задовольняти наступним правилам:

1. Сукупність елементів кожного рівня ієрархії декомпозиції стратегії повинна представляти стратегію в цілому. Рівні декомпозиції розрізняються між собою ступенем деталізації.

2. Виходячи з першого правила, сумарне значення характеристик системи (обсяги робіт, вартість, споживані ресурси, кількість виконавців) на кожному рівні стратегії повинне співпадати.

3. Нижній рівень декомпозиції стратегії повинен містити такі елементи робіт, на основі яких можуть бути визначені кількісні значення характеристик робіт, необхідні та достатні для оперативного управління стратегією.

Зрозуміло, стратегія розвитку підприємства не може бути короткостроковою. Це, швидше, ітераційний процес, на кожному етапі якого повинен сформуватися деякий потенціал для подальшого розвитку.

Отже, *стратегія розвитку* – перспективний спосіб та напрямок розвитку підприємства, який спрямований на досягнення довгострокових цілей шляхом якісних змін і перетворень у діяльності підприємства з урахуванням ринкових можливостей та наявних ресурсів. Таким чином, акцент у визначенні робиться на процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, перехід від старого якісного стану, від простого до складного, від нижчого до вищого.

Сучасна методологія стратегічного підходу до управління підприємством представлена дванадцятьма стратегічними школами з однойменними основними підходами (рис. 1), що використовуються при розробці і формуванні стратегії.

Стратегічні школи умовно підрозділяються на три групи (табл. 1-3):

- 1) опис ідеального процесу розробки стратегії;
- 2) опис ряду аспектів реальних процесів розробки стратегії;
- 3) комбіновані підходи до формування.

Огляд наукової літератури дозволив зробити висновок про складність поняття «стратегія» і констатувати, що серед авторів існують певні різночитання в його трактуванні. Здебільшого вони не принципові.

Відмінності в трактуваннях досліджуваної категорії викликані швидше бажанням того чи іншого автора конкретизувати поняття «стратегія» з

урахуванням виділених у внутрішньому і зовнішньому середовищі тенденцій розвитку. Численні доповнення не спотворюють, а навпаки, наповнюють його новим змістом [22, с. 29].

Тому вироблення стратегії – це, в першу чергу, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.



**Рис. 1. Класифікація шкіл стратегій**

Джерело: розроблено і складено на основі [6-9; 13; 15; 16; 19; 24]

На сьогодні, в менеджменті організації термін «стратегія» тлумачиться як програма дій, що визначає розвиток (напрямки розвитку) організації і її відповідне управління в довгостроковому контексті, а також комплекс процедур для досягнення поставлених цілей в недетермінованих умовах зовнішнього оточення існування відкритої організації [24, с. 151].

Таблиця 1

**Школи стратегічного управління за описом ідеального процесу розробки стратегії**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа дизайну формування стратегії – процес осмислення ситуації (моделювання)	1960-ті роки	С. Крістенсен, Ф. Селзнік, У. Ньюман, К. Ендрюс	<p>Формування стратегії повинно бути обміркованим процесом свідомого мислення: ефективні стратегії створюються за ходом напруженого і жорстко контрольованого розумового процесу.</p> <p>Відповідальність за контроль над процесом розроблення стратегії та його свідомим характером покладається на керівника, який і є стратегом.</p> <p>Єдиний спосіб контролювати процес силами однієї людини – зберегти його максимально простим і неформальним.</p> <p>Стратегія повинна бути єдиною у своєму роді: найкращою, отриманою в результаті індивідуального моделювання на основі вимог конкретної ситуації.</p> <p>Процес упровадження стратегії починається тільки після її кінцевого формулювання.</p> <p>Стратегія розуміється як відповідність між характеристиками фірми та можливостями, що визначають її позицію</p>

*Закінчення таблиці 1*

<p>Школа планування</p>	<p>1970-ті роки</p>	<p>І. Ансофф</p>	<p>Побудова стратегії як формального процесу: формальні процедури, формальне навчання, формальний аналіз, безліч цифр. Розробка стратегічного курсу є прерогативою висококваліфікованих плановиків, що входять до складу спеціалізованих відділів стратегічного планування, та мають прямий вихід на вище керівництво організації</p>
<p>Школа позиціонування</p>	<p>1980-ті роки</p>	<p>Сунь-Цзи, Д. Шендел, К. Хаттен, М. Портер, С. Шоффлер</p>	<p>Керівництво розроблення і реалізацію стратегії покладає на голову підприємства, розробляє стратегію плановик, велика роль відводиться аналітикам. Для кожної галузі є обмежена кількість стратегій, які можуть дати бажані результати. Ці позиції можуть бути ідентифіковані. У процесі розробки стратегії увага концентрується на кінцевому виборі на основі аналітичних розрахунків стратегічних позицій. У підсумку отримують готову «до споживання» стратегію</p>

**Школи стратегічного управління за описом ряду аспектів  
реальних процесів розробки стратегії**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа підприємництва	1990-ті роки	Й. Шумпетер, Г. Пінчет, Р. Брансон	Стратегічний процес розглядається крізь призму дій однієї людини, крім того, підкреслюється значення властивих йому станів і процесів – інтуїції, досвіду. Стратегія розуміється як перспектива, що асоціюється з ідеєю, інтуїтивним вибором напрямку, стратегічним баченням. Керівник цілеспрямовано просуває свою концепцію, особисто контролюючи її здійснення, щоб у випадку необхідності внести у процес своєчасні корективи
Когнітивна школа	1990-ті роки	Г. Саймон, М. Льюїс, Р. Регер, У. Богнер	Досліджує те, як працює мозок і як досвід може відігравати основну роль у створенні стратегії. Формування стратегії – це процес пізнання, що відбувається у свідомості стратега. Стратегії зароджуються як перспективи, що передбачають способи отримання інформації з навколишнього середовища
Школа навчання	1990-ті роки	Р. Лапірр, Г. Хемел, К. Вейк, Дж. Куїнн, К. Прахалад	Складний і непередбачуваний характер зовнішнього середовища перешкоджає здійсненню стратегічного процесу. Вироблення стратегії повинне набути форми процесу навчання. Стратегічні ініціативи здійснюється тими, у кого є здібності та ресурси. Роль керівника полягає в управлінні процесом стратегічного навчання

Закінчення таблиці 2

Школа влади	1990-ті роки	Г. Аллісон, П. Крессей, Дж. Боуер, І. Макміллан, І. Сарразін, А. Петтігрей	Процес формування стратегії розглядається як відкрита боротьба за вплив Формування стратегії визначається владними та політичними силами Стратегії мають спонтанний характер і набувають форми позиції, а не перспективи
Школа культури	1990-ті роки	Е. Ренман, Р. Норманн	Культура зв'язує сукупність індивідів в єдину сутність під назвою «організація». Формування стратегії – процес соціальної взаємодії, що ґрунтується на спільних для членів організації переконаннях і розумінні. Стратегія набуває форми перспективи й тільки в другу чергу позиції
Школа зовнішнього середовища	1990-ті роки	М. Ханнан, Р. Фріман, Д. П'ю	Створення стратегії – процес відображення Зовнішнє середовище – головний елемент процесу створення стратегії Організації відводиться пасивна роль у стратегічному процесі Керівництво – пасивний елемент, його завдання – ідентифікація зовнішніх сил і забезпечення адаптації організації

**Школи стратегічного управління  
за комбінованим підходом до формування**

Школа	Час виникнення	Засновники, прихильники	Основні ідеї наукового підходу
Школа конфігурації	1990-ті роки	А. Чандлер, Г. Мінцберг, Д. Міллер, Л. Дональдсон, Дж. Ньюстон	На певний період організація набуває чітко визначеної форми структури, адекватної визначеному контексту, що, у свою чергу, зумовлює поведінку організації та властивий їй набір стратегій. Періоди стабільності уриваються квантовими стрибками в іншу конфігурацію. Чередування періодів із часом втілюються в схематичну послідовність. Основна мета стратегічного управління полягає в підтриманні стабільності організації на відносно довгі відрізки часу
Школа ресурсів, здібностей і компетенцій	1990-ті роки	Р. Грант, К. Прахалад, Г. Хамел, К. Ендрюс	Тісно пов'язана із стейкхолдерською концепцією фірми (теорією зацікавлених сторін). Розглядає стратегію як стратегічний намір, основні ділові здібності, а також як вихід за межі. Стратегічний намір – це честолюбна середньо– строкова мета, часто укладена в енергійній стратегії, стратегії-гаслі.
Школа переваг «материнства» (школа корпоративної стратегії)	1990-ті роки	В. Маузер, А. Голд, М. Кембел	Перевага «материнства» є для корпоративної стратегії тією, чим є конкурентна перевага для стратегії бізнес-одиниці. Має місце в тих випадках, коли материнську компанію або центр можна охарактеризувати як якнайкращого можливого власника бізнесу, тому що вони додають бізнесу вартості більше, ніж це робив би хто-небудь інший, знаходячись на їх місці

*Джерело: розроблено і складено на основі [9; 11; 13; 15-22; 25-34]*



Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під *стратегією підприємства* слід розуміти процес формування перспективних орієнтирів діяльності підприємства шляхом визначення якісно нових цілей на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Вченими і фахівцями неодноразово робилися спроби систематизації існуючих теорій стратегій і, на цій основі, визначені етапи еволюції теорії стратегічного управління.

## **Розділ 2. Концепція стратегічного розвитку підприємства готельного господарства**

Наукове обґрунтування концепції стратегічного розвитку підприємства готельного господарства потребує уточнення змісту поняття «стратегія». На підставі аналізу існуючих підходів та з урахуванням усіх його переваг і недоліків, запропоновано *під стратегією* визначати комплекс дій, заходів та механізмів досягнення стратегічних цілей підприємства, з урахуванням його ресурсного потенціалу, спрямованих на збільшення ринкової вартості підприємства та досягнення конкурентних переваг на ринку [8]. Синтез результатів проведеного аналізу численних наукових підходів до класифікації стратегічних альтернатив дозволяє побудувати систему вибору та взаємопов'язання різних стратегій у процесі управління підприємством (рис. 2). Поряд з цим, незважаючи на чіткість запропонованої системи вибору стратегічних альтернатив, яку може використовувати будь-яке підприємство у різних ситуаціях, вважаємо слушною думку Г. Мінцберга, що «по-справжньому творчий стратег уникає використання готових рецептів або у крайньому випадку вибудовує поєднання різних їх типів таким чином, що у підсумку виникає дійсно нова стратегія» [33, с. 112].

Але управління розвитком сучасного підприємства не укладається в рамки будь-якої однієї школи стратегічного управління. Не існує єдино правильного способу розробки стратегії; кожний із наведених підходів може бути використано в різних ситуаціях. Протягом свого життя підприємство може скористатися рекомендаціями декількох шкіл. Революційна зміна може відбутися тоді, коли спостерігається повна трансформація стратегії, структури і влади, причому ця трансформація може бути викликана зміною способу, яким розробляється стратегія.

Спроби виділити концептуальні положення, на яких має базуватися стратегічне управління та які покликані служити відмітними рисами тієї чи іншої школи, дозволяють зробити висновок: у цілому механізм поведінки чи наслідування моделі поведінки є спільним для всіх шкіл стратегій, а школи стратегій розрізняються лише концентрацією уваги на дослідженні окремих компонентів цього механізму. Різниця наукових шкіл стратегічного управління полягає у їх відмінності в способі управління процесом формування стратегії. Проведений аналіз дозволяє виділити найбільш істотні аспекти стратегічного підходу до управління розвитком підприємством [28; 29; 31]:

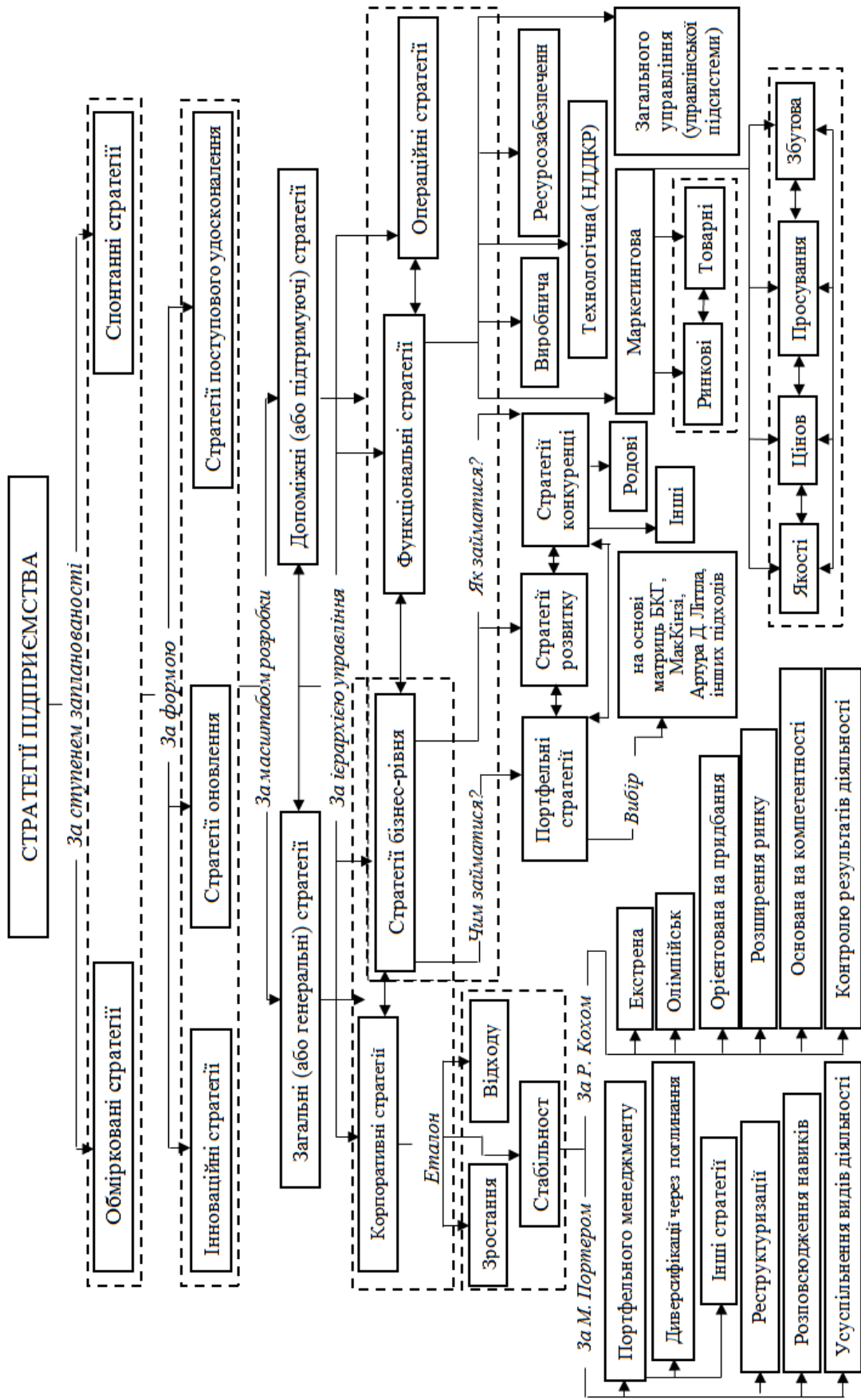


Рис. 2. Система стратегій управління підприємством

Джерело: побудовано автором [4-8]

- формування стратегії розуміється як продуманий процес свідомого, напруженого та жорстко контрольованого процесу мислення;
- стратегія розглядається як перспектива;
- однією з умов ефективного стратегічного управління є необхідність урахування безлічі різноманітних чинників функціонування підприємства.

У контексті стратегічного підходу, зв'язки між складовими системи можна структурувати таким чином, що виникає можливість їх розгляду не тільки в статичності, але і в динаміці розвитку, або як еволюційно-кумулятивний процес. Ч. Дарвін та Т. Веблен відносять такий процес до типу, «...траєкторія якого відповідно до початкової біологічної (або економічної) метафори складається крок за кроком згідно з правилами, які самі можуть мінятися у міру розвитку процесу» [34, с. 49-62]. Цим і відрізняється кумулятивний підхід до дослідження від діалектичної логіки. Діалектична логіка спирається на принцип адекватності історичного та логічного, намагається вивести перспективи розвитку будь-якого явища з попередніх процесів і нав'язує минуле теперішньому часу і навіть майбутньому. Кумулятивний підхід передбачає, що кожний новий крок є своєрідне звільнення від минулого, якісний стрибок від минулого в майбутнє. Кумулятивний підхід до управління розвитком дозволяє поєднати принцип адекватності історичного і логічного з методом ретроспективи, суть якого полягає в порівнянні теперішнього часу з реально досяжним майбутнім, а також в оцінці сучасності та більш менш віддаленого минулого, як своєрідної історичної межі пізнання, з позицій майбутнього як логічно допустимого.

Отже, *стратегічний розвиток підприємства* – складне багатопланове й багатоаспектне явище. При побудові механізмів стратегічного розвитку може бути використаний весь арсенал економічної науки, теорії стратегічного управління та теорії розвитку.

Окремі складові стратегічного розвитку подані на рис. 3.

Стратегічний розвиток підприємства найбільшою мірою відповідає наповненню якісних змін, оскільки дозволяє отримати уявлення про те, як підприємство може забезпечити досягнення накреслених стратегічних цілей. За словами українського вченого-економіста Л. Довганя під стратегічним розвитком слід розуміти «...довготерміновий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення поставлених цілей...» [9, с. 24]. Якщо узагальнити розглянуті поняття, можна дійти висновку, що *стратегія розвитку підприємства* – це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрямки розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, і являє собою встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують впевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищують здатність виживання на ринку [30, с. 217].



**Рис. 3. Схема структурно-логічного аналізу категорії «стратегічний розвиток підприємства»**

*Джерело: розроблено на основі [9; 23; 25, с. 493-496; 34]*

Основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації, сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат), вибір якої здійснюється в процесі стратегічного позиціонування і аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що включає оцінку його ресурсних можливостей і бар'єрів, що склалися на ринку. Величина бар'єрів залежить від рівня розвитку конкуренції (монополії) на галузевих ринках. Тому визначення рівнів розвитку конкуренції є найважливішим етапом вибору базових стратегій розвитку підприємства і, особливо, стратегій вертикальної, горизонтальної інтеграції та квазіінтеграції [26, с. 114-135].

У готельному господарстві на сучасному етапі відбувається дивергентний процес, тобто формується стійка система, або сукупність різних ланок, відповідних одна-одній. Найчастіше ми копіюємо західний досвід, але необхідно враховувати, що система має складний, багатоликий відтінок у просторі. Формування стратегії знаходиться на зрізі балансування інтересів в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

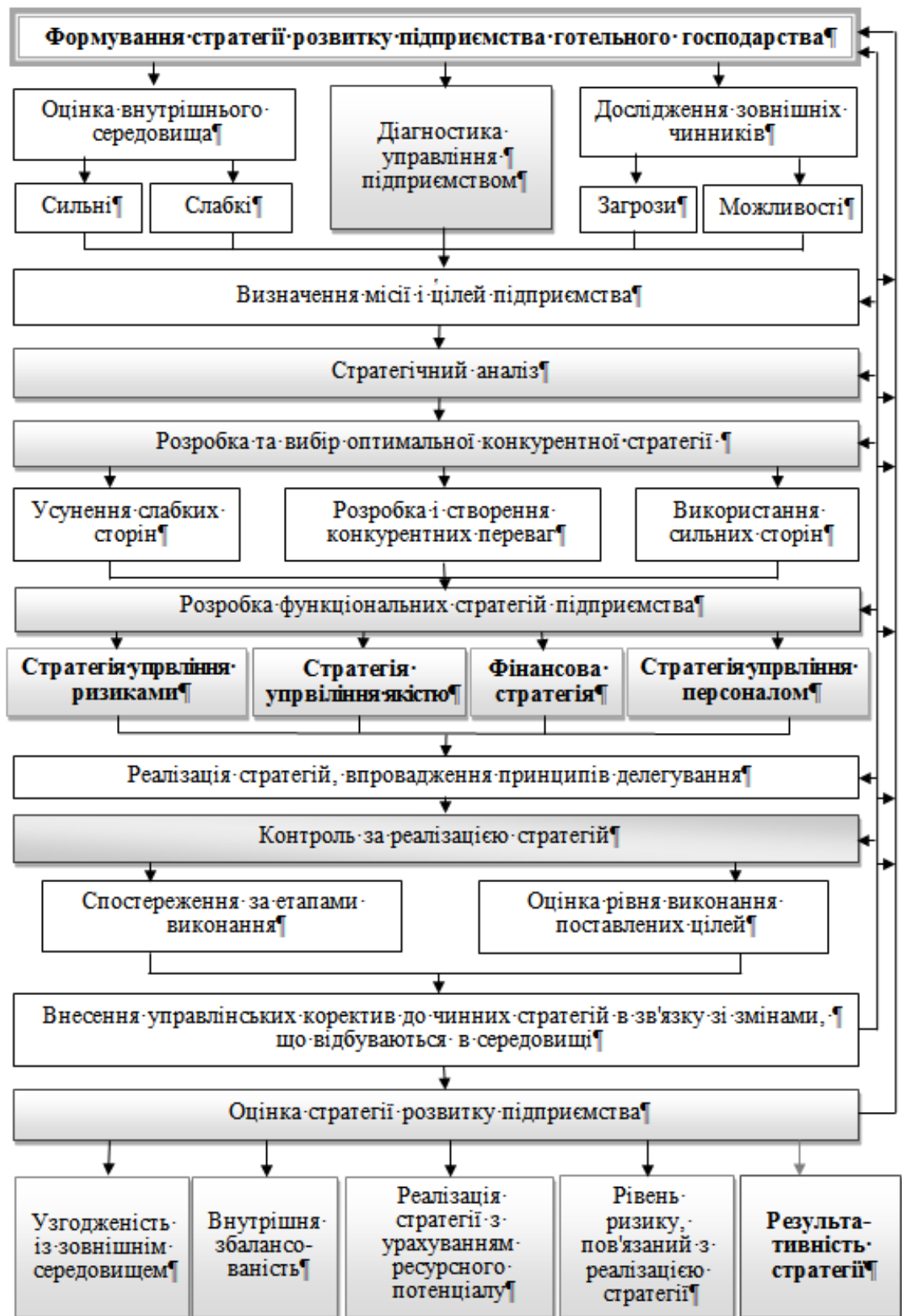
На основі теоретичних та методологічних підходів дослідження стратегічного менеджменту на рис. 4 представлено концептуальний підхід

етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства (ПГГ) [8]. В якій враховано галузеву специфіку та запропоновано оптимізувати процес вибору, узгодження та реалізації конкурентної, фінансової, кадрової стратегії, стратегії якості та управління ризиками, що сприятиме підвищенню ефективності прийняття та імплементації стратегічних рішень у процесі вирішення завдань стратегічного розвитку підприємств готельного господарства. Даний підхід базується на аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, і їх відповідності глобальній цілі розвитку підприємства, що дозволить досягти значної економічної стабільності.

У процесі розробки методичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства доцільно проводити детальний аналіз існуючих методів стратегічного управління, які використовує менеджмент підприємства. Ефективна і чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному відношенні на ринку послуг гостинності. Стратегії, які використовують ПГГ, здебільшого є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Відсутній також і «стандартний» набір правил та порядок вирішень стратегічних завдань.

Найважливішим елементом концепції управління стратегічним розвитком підприємства є принципи організації стратегічного менеджменту. Складність відбору даних принципів пов'язана з розумінням підприємства як керованої і, одночасно, самоорганізованої. У зв'язку з цим виникає необхідність поєднання кібернетичних і синергетичних принципів організації стратегічного управління: плановірності, ієрархічності, ефективності, відкритості, гнучкості, випадковості, невизначеності, нелінійності. Зазначені загальні принципи стратегічного менеджменту повинні бути доповнені наступною системою принципів, що відображають специфіку управління стратегічним розвитком підприємства:

- облік початкових умов, які визначаються в процесі стратегічного позиціонування підприємства на ринку, що дозволяють підвищити якість процесу вибору стратегічних напрямків його розвитку;
- поєднання управління і самоврядування, відображає у формуванні гнучких організаційних структур управління і забезпечує ініціювання прийняття стратегічних рішень «знизу»;
- наявність інноваційної корпоративної культури, яка забезпечує формування прихильності персоналу підприємства до здійснення змін, що неминуче виникають в процесі реалізації стратегій розвитку підприємства;
- створення підсистеми управління опору змінам, що забезпечує узгодження цілей керуючої і керованої підсистем в процесі стратегічного розвитку підприємства;
- поєднання методів управління прямого і непрямого впливу;



**Рис. 4. Етапи формування стратегії розвитку ПГГ**

*Джерело: складено авторами на основі [8]*

- облік прозорості кордонів між підприємством і ринком та підвищення значущості трансакційних витрат в розробці і реалізації стратегічних цілей розвитку;
- сумісність і синхронізація темпів організаційного розвитку суб'єктів інтеграційних стратегій;
- підпорядкованість базових і функціональних конкурентних стратегій розвитку підприємства;
- визначення етапу життєвого циклу розвитку підприємства, що передуює розробці та реалізації стратегії;
- відсутність строго прогнозованих кількісних оцінок в процесі стратегічного планування і, як наслідок, актуалізація сценарного підходу до прогнозування майбутнього стану [1, с. 27].

Тому вироблення стратегії – це, в першу чергу, отримання певного уявлення про майбутній розвиток підприємства; по-друге, активне використання підприємством сучасних методів управління, що забезпечують збалансованість і майбутні напрямки розвитку підприємства.

Неспроможність розв'язання актуальних проблем моделювання процесів управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства, обумовило розроблення науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства (рис. 5), в якій запропоновано виділяти два дослідницьких рівні для проведення аналізу та прийняття управлінських рішень щодо організаційного розвитку: рівень розуміння розвитку та управління ним на підприємстві та рівень стратегічного розвитку як процесу забезпечення прогресивних змін у довгостроковій перспективі, що забезпечує горизонтальну та вертикальну ієрархічність підходів до визначення цільових орієнтирів розвитку підприємств готельного господарства та розробки управлінських заходів, спрямованих на їх досягнення.

### **Висновки**

Підсумовуючи результати проведеного дослідження теоретичних та концептуальних засад управління стратегічним розвитком підприємства, наголосимо на таких ключових аспектах:

- концепція управління стратегічним розвитком підприємства являє собою систему взаємопов'язаних поглядів і підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку підприємства, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, та обґрунтування критеріїв оцінки стратегічного розвитку;
- критерієм оцінки управління стратегічним розвитком підприємства є його конкурентна позиція на ринку, а основним інструментом досягнення цільових стратегічних орієнтирів є базова конкурентна стратегія (лідерства в мінімізації витрат, диференціації, сфокусованих стратегій, стратегії оптимальних витрат). Важливою умовою забезпечення ефективності

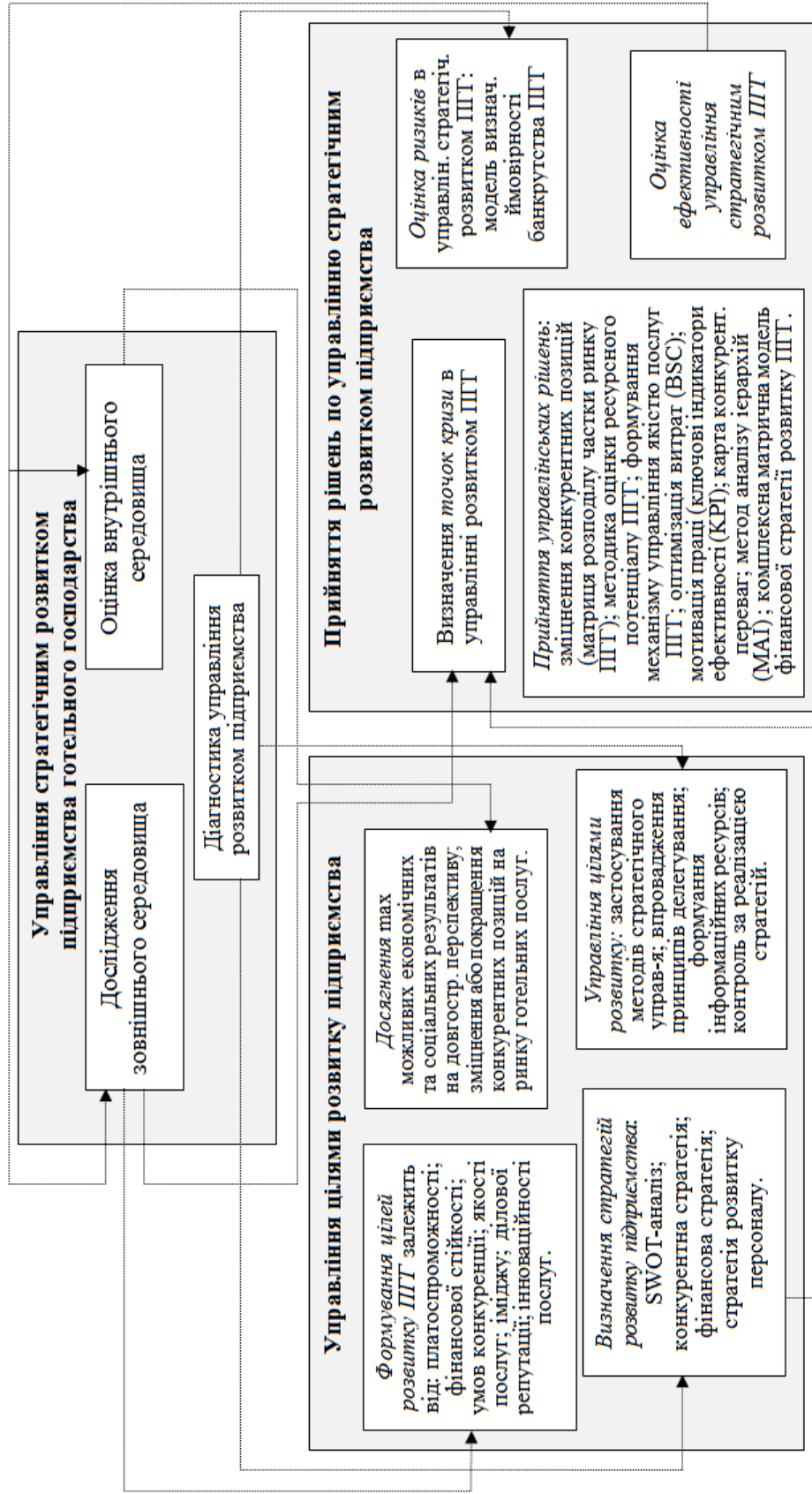


Рис. 5. Структурна модель науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства

Джерело: розроблено авторами на основі [4-8]



управління стратегічним розвитком є вибір моделі організації управління підприємством, що відповідає стратегії розвитку і заснованого на аналізі життєвого циклу, що включає цикли організаційного та науково-технічного розвитку підприємства;

- успішна діяльність підприємства готельного господарства в сучасних нестійких умовах ринку залежить від того, наскільки ефективно приймаються стратегічні рішення. Для підвищення ефективності прийнятих управлінських рішень, а також досягнення економічної стабільності запропоновано концептуальну схему етапів формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства;

- запропонована модель науково-методологічного підходу концепції управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства являє собою систему взаємопов'язаних наукових поглядів і підходів до розуміння сутності стратегічного розвитку підприємства, визначає його цільові орієнтири і інструменти, механізми їх досягнення, вибору моделей організації управління, відповідних стратегічним цілям розвитку, і обґрунтуванню критеріїв оцінки стратегічного розвитку підприємства готельного господарства. Ефективна і чітко визначена стратегія робить підприємство сильним і стійким у фінансово-конкурентному відношенні на ринку послуг гостинності.

### **Список використаних джерел:**

1. Афанасьев Н.В., Рогожин В.Д., Рудика В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
2. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление змінами та інновації : монографія. Харків : АдВА™, 2009. 436 с.
3. Герасимчук В.Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность. Київ : Вищ. шк., 1995. 319 с.
4. Завідна Л.Д. Моделирование стратегии управления предприятием готельного бізнесу. *International Scientific Conference. Integrated business structures: models, processes, technologys*: Conference Proceedings, November 25, 2016. Chisinau, Republic of Moldova: Baltija Publishing. P. 82–85.
5. Завідна Л.Д. Моделирование процесса формирования стратегии развития предприятия готельного бізнесу. *International Scientific Conference Modern Economic Research : Cooperation, Banking, Public Administration in a Decentralized Environment* : Conference Proceedings, September 26th, 2017. Kielce, Poland: Baltija Publishing. P. 53–56.
6. Завідна Л.Д. Готельний бізнес : стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
7. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Наук. вісн. Херсон. держ. ун-ту. Серія «Економічні науки»*. Вип. 23. Ч. 2. 2017. С. 8–12.
8. Завідна Л.Д. Управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ, 2018. 39 с.
9. Ігнат'єва І.А. Методологічні основи стратегічного управління підприємством : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01. Київ. нац. ун-т технол. та дизайну. Київ, 2006. 45 с.
10. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи: монографія. Донецьк : НАН України, ін-т економіки пром-сті, 2011. 374 с.

11. Клебанова Т.С., Кизим Н.А. Модели оценки, анализа и прогнозирования социально-экономических систем: монография. Харьков : ФЛП Павленко А.Г.; ИД «ИНЖЭК», 2010. 280 с.
12. Лепа Н.Н., Лепа Р.Н., Пушкарь А.И. Моделирование процессов управления развитием предприятий: монография. НАНУКРАИНЫ. Ин-т економіки пром-ти. Донецк : ООО «Юго-Восток, ЛТД», 2005. 448 с.
13. Мельник Л.Г. Основы стійкого розвитку : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2005. 654 с.
14. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений. Москва : Финстатинформ, 2000. 474 с.
15. Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. ХДЕУ. Харків, 2002. 640 с.
16. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.
17. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Харків. націон. екон. ун-т. Харків, 2006. 23 с.
18. Сидорова А.В. Управление развитием предприятий на основе процессных инноваций: монография. Донецк : ДонНУ, 2012. 204 с.
19. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.
20. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. Москва : Маркет ДС, 2008. 426 с.
21. Ansoff H. Strategic Management. Springer, 2007. 251 p.
22. Aaker David A., Moorman Christine. *Strategic Market Management*. Wiley, 11th Edition. 2017. 392 p.
23. Beinhocker Eric D. Robust Adaptive Strategies. *Sloan Management Review*. Spring, 1999. P. 101.
24. Bhide A. How entrepreneurs craft strategies that work . *Harvard Business Review*. March. April, 1994. P. 150–161.
25. Cravens D., Greenley G., Piercy N., Slater S. Integrating Contemporary Strategic Perspectives. *Long Range Planning*. August, 1997. P. 493–506.
26. Grant R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. 33(3). 1991. P. 114–135.
27. Hall W.K. Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review* 58, no. 5. 1980. P. 75–87.
28. Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose. Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché Poche. *Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose*. Dunod; Édition : 7e édition. 2008. 580 p.
29. Lampel J.B., Mintzberg H. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. *Joseph B. Lampel, Henry Mintzberg*. Pearson, 5 edition. 2013. 744 p.
30. Lee H., Lee Y., Yoo D. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction *Journal of Services Marketing*, vol. 14, no. 3. 2000. P. 217–231.
31. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Managementen : *Strategy Formulation, Implementation, and Control*. 12-th ed. *Homewood, III: Richard D. Irwin*. 1985. 436 p.
32. Porter M.E., Magretta J., Mark R. Kramer. Strategy and Competition: The Porter Collection. 3 Items. *Kindle Edition Harvard Business Review Press*. 2014. 870 p.
33. Mintzberg H., J. B. Quinn, S. Ghoshal. Strategy Process, The European Edition. *Pearson College Div; Revised, Subsequent edition*. 1998. 1036 p.
34. Jonikas Donatas. Startup Evolution Curve From Idea to Profitable and Scalable Business: *Startup Marketing Manual*. Amazon Digital Services LLC. 2017. 338 p.

**Ivanenko L. M.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Marketing  
Vasyl Stus Donetsk National University*

## **INNOVATIVE FORMATS OF RETAIL DEVELOPMENT: WORLDWIDE TRENDS AND SPECIAL ASPECTS IN UKRAINE**

### ***Summary***

*Present-day retail encounters the vital problem of being the participant of public transformations and compliance with them. The new strategies of retail development are developed and implemented for this purpose. The research considers modern processes taking place in the market of global retail. The analysis of global trends of purchasing behaviour and their development in future perspective was carried out. Four basic needs of purchasers and approaches of retailers' work with them were defined. The model of retail playing areas was proposed on the basis of the type of goods and special aspects of their purchase. The article also analyses the dynamics of e-commerce share in retail sales volume in Ukraine and worldwide. Characteristic distinctive features of the new strategy of retail development, creative thinking, were defined. Moreover, it was compared with the existing marketing strategies. The scheme of the process of global retail strategic development was proposed. This scheme includes the following components: planning of retail development scenario; the process of sales funnel and brainstorm for key ideas. The main scenarios of the future development of retail stores were defined: these are the multi-channel and multi-format approach.*

### **Introduction**

A modern market economy is characterized by the establishment and development of new financial and social relations between economic agents where the retailers' activity means a lot. Retail is a final point of any production chain. The retail trade efficiency is caused by the speed at which the goods come to the end consumer. Present-day retail networks compete with well-experienced business leaders very intensively.

The world changes and retail industry should not be behind in its development for the purpose of the efficient payback achievement. The retail networks shall be sensitive to fluctuations of consumer sentiments and changing needs. As a matter of fact, the goods which earned a profit only yesterday may not be perceived by the market today. New times require new creative approaches.

Retail trade develops rapidly under the conditions of the modern global economy. In addition, major global companies develop and implement new interesting ideas into the practical activity of their retail stores constantly. These ideas are meant not to reflect current trends and processes of purchasing behaviour

but to define the ways of retail's response to them. We need understandable procedures and efficiently planned strategies of development for this purpose.

Today retail is a centre of debates both in the business environment and among academia representatives. The papers of many foreign and domestic scientists devote their papers to the problems of development of the retail industry and research of innovative aspects in the work of trading enterprises: B. Berman, J. Evans [1], D. Gilbert [2], T. Kent, O. Omar [3], J. Ferny, S. Ferny, K. Moore [4], S. Davymuka [5], M. Chorna, T. Kushnir, A. Volosova [6], N. Nosach [7], L. Fedulova [8], etc. The publications of these scientists are focused on the strategy and tactic of retail sales, management of categories of goods, the arrangement of promotional campaigns for the stores of various formats and types. Moreover, they consider in details the problems and special aspects of the implementation of innovative processes in the activity of modern trading enterprises, the perspectives of involvement of innovative and creative factor during the formation of trading policy, the factors of retail development in Ukraine and worldwide.

However, in spite of weighty contribution of these scientists into the study of the matter of implementation of innovations in the retailer's activity, there are some questions related to the research of new formats and concepts of retail development. These are the very questions involving some reserves of improvement of retail businesses activity.

In view of the above, we can formulate the research consisting in the generalization of global experience of implementation of innovative concepts and formats in the business practice of retail network, determination of strategies of priority development of retail, and formulation of recommendations concerning the enhancement of possibilities of traditional retail improvement.

### **Part 1. Retail trade market response to global trends of purchasing behaviour**

Existing crisis phenomena in the business environment of trading enterprises, strengthening of competitive struggle, as well as hardly predictable actions of certain players in the retail market concentrate the attention of practically every enterprise on the problem of precarious existence in the complicated economic situation. So, the research of special aspects and trends of retail market gains the greatest interest within the scope of major problem solution.

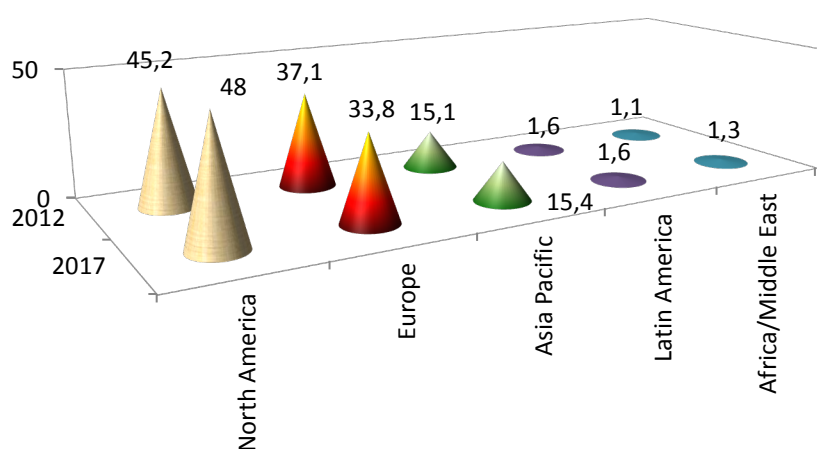
Changes in the modern retail system occur rather swiftly for the past half-decade. Many researchers predict also further transformations in this sector of the global economy. The behaviour of consumers and information technologies became the basic factors of these modifications. So, the trading organizations should find the most acceptable formats in the system of products distribution, as well as the improvement of consumer value of the goods and services sold in this vein.

According to data of Deloitte Global's research, we may define the major processes and trends taking place in the modern global retail market [9; 10].

Firstly, the average level of the annual income of the largest retail companies in the world was on the rise over the last few years. This coefficient increased by 0,95 billions of dollars (5.5%) within the years of 2012–2017.

Secondly, Europe loses its position in the Asian-Pacific region and some emerging countries. Struggle with European economies, Brexit, and poor performance of some big retailers in Europe over the last few years, including product sector, resulted in the fact that some fraction of income of the largest retail companies of Europe in «TOP 250» decreased from 37.1% to 33.8% within the years of 2012–2017.

Thirdly, retailers from China, Japan, as well as some players from the markets emerging in Africa, in the Middle East, and the rest of the countries of Asian-Pacific region move into top gear step by step. Their fraction of retail income in «TOP 250» (according to the method of Deloitte Global) increased by 0.5% within the years of 2012–2017 (Fig. 1).



**Fig. 1. Comparison of fraction of retail income in all regions of the world within the years of 2012–2017, %**

*Source: made by the author based on [9; 10]*

Fourthly, 10 largest retailers in the world go on to gain the largest share from the sales equal to 31.6% from the total volume of sales of retailers included into «TOP 250» [9, 10] (Table 1).

Company «Wal-Mart» maintains its position as a global leader in the rating of global retailers for over 20 years. Three companies (Amazon.com, Walgreens Boots Alliance, CVS Health Corporation) from 10 best retailers in 2017 had no representation in the list «TOP 10» in 2012. The company «Amazon.com» shifted from 16<sup>th</sup> place in the rating «TOP 250» in 2012 to the fourth place in 2017. Today, its retail income is equal to about 118 billions of dollars.

So, there is a period of relatively strong growth and favourable circumstances in the global economy. The rates of growth sped up in the countries of Europe and in Japan; they became stable in China and the USA and they recovered for many other emerging markets.

Table 1

**The retail income of «TOP 10» retailers in 2017 as compared with 2012**

<b>«TOP 250» rank (2017/2012)</b>	<b>Name of company</b>	<b>Country of origin</b>	<b>FY2012 Retail revenue (US\$bil.)</b>	<b>FY2017 Retail revenue (US\$bil.)</b>	<b>Growth rate, %</b>
1/1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	469,162	500,343	6,65
2/2	Costco Wholesale Corporation	US	99,137	129,025	30,15
3/3	The Kroger Co.	US	96,751	118,982	22,98
4/16	Amazon.com, Inc.	US	58,57	118,573	102,45
5/6	Schwarz Group	Germany	87,236	111,766	28,12
6/8	The Home Depot, Inc.	US	74,754	100,904	34,98
7/-	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	-	99,115	- (established in 2014)
8/9	Aldi Group	Germany	73,035	98,287	34,58
9/12	CVS Health Corporation	US	63,654	79,398	24,73
10/2	Tesco PLC	UK	101,269	73,961	-26,97

*Source: made by the author based on [9; 10]*

Changes occurring in the world cover the field of retail trade unavoidably. Global retail shall response immediately to fluctuations of consumer sentiments and expectations in order to survive in the competitive struggle. So, this is extremely important not only to monitor trends in the consumer market but also to integrate any new processes into existing concepts or to use them as the strong basis for the development of new trade concepts.

Carrying-out of analysis of trends of purchasing behaviour and the use of obtained results in practice is essential to the retail trade.

We can define the following global trends of purchasing behaviour [11]:

1. *Variety*. The most of stereotypes passed down through the generations are defied; existing formalities become eroded. This happens in two directions. Firstly, emancipation expands more and more in society. As a result, men and women switch their roles. Secondly, multicultural society affects existing standards and values. This changes traditions in family life and in the food sphere, the ways of housekeeping, work, and leisure activities.

2. *Virtuality*. «Enjoy life to the full» is the main motto of most consumers. People transfer their life values to the virtual world with ever increasing frequency due to new digital technologies. Social media inspire the sense of liberty and the absence of any control in them. As for their interests, they want to be heard and to be fully engaged in virtual conversations.

3. *Viability*. Awareness on this subject is the key factor. People know more and they make a more conscious choice. Paradoxically, this presents them with many life dilemmas: to keep healthy, to feel more satisfaction and comfort. However, they want to be responsible, capable of working, and disciplined. People want to bear age well; they understand that they are tired of their social roles. The new hierarchy of consumer values is established. This process will amplify the financial effect on the health care system.

4. *New idea of work*. The ample opportunities were proposed to an individual for career progression under the conditions of proper diligence and efforts in the past. Large companies proposed life-long employment. Each successive generation became more successful in financial terms as compared with the previous generation. As a result of economic reorientation that took place across the globe, all models of companies' management switch over flexible production systems. Otherwise speaking, there is no more life-long permanent employment. For this very reason, people started to spend their money more consciously.

5. *Transparency and social responsibility*. Further maintenance of awareness and striving to perceive the outside world means that more people don't want to come to terms with their current position. Improved transparency and social responsibility play an important role in the life of each. Around 66% of consumers want to spend to purchase more provided that the company complies with environmental and ethical norms [12]. So, the consumer not only satisfies his/her needs but also transforms the world. This yields major influence on the role of entities, brands, and models of business conduct.

So, every abovementioned factor will in some way influence on mainstream society in the years ahead. This will probably result in a material change of life values of people in general and values of consumers in particular. Just then the strong brands of retail based on well-known and familiar values will be able to amplify their effect on target markets of purchasers.

The correct interpretation of store functions depends on the purchasers' needs that can be satisfied with retail. Purchasers stop to think in terms of concepts of retail channels and formats. They are driven by one or another need. We can define four basic needs of purchasers and determine the approaches of work of retailers with them.

1. *Instant need*. It is typical for purchasers who want to buy the goods quickly. Internet trading meets this need best of all. However, the physical store may also cope with this task due to the location of retail facilities close to the purchaser and warrant of convenience and quickness. For example, Amazon.com used the innovative payment system in their concept «Amazon Go». The automatic scanners are used in these stores instead of checkers: they read the payment details of the purchaser from the special application «Amazon Go» installed on a smartphone at the entrance into premise; then the system summarizes the cost of goods and pays for purchase through purchaser's account on exit. The analysts of RBC Capital Markets carried out the analysis of the efficiency of robostore and

estimated that Amazon Go with contactless payment averagely earns profit more by 50% as compared with all-day stores and points of purchase [13].

2. *Need for something interesting.* The purchaser wants to be inspired and surprised. Physical stores may involve all sense organs of the purchaser for the satisfaction of this need. Internet stores also focus on the creation of inspiration. They may propose the unlimited choice of goods and services for the purchaser. For example, the retail network of household appliances and electronics «Comfy», turning its stores into art galleries, continually proposes the entirely new experience for its purchasers and grants new ideas in doing so [14].

3. *Need for interaction with the brand.* The flagship stores shall be opened for the satisfaction of such needs. The success of such stores is defined according to newly established contacts with the purchasers rather than sales result. The flagship mono-brand store «Huawei» is located in the centre of Kyiv. The store is designed to enable visitors to review the assortment as convenient as possible. For example, there are tablets in the children's area, and the specially equipped room is designed for the conduct of workshops and presentations [15].

4. *Need for meetings with like-minded persons.* The purchasers of this group usually look for contacts with persons who share their opinions. The smart brand meets this need, for example, with the use of planning of events that enable such people to meet. Successful social action provides great opportunities for marketing: this is the extension to the brand's history and the place of birth of brand fans. Based on these principles, the «Microsoft» company, for example, proposes to its purchasers many courses, workshops, and events in its brand stores [16].

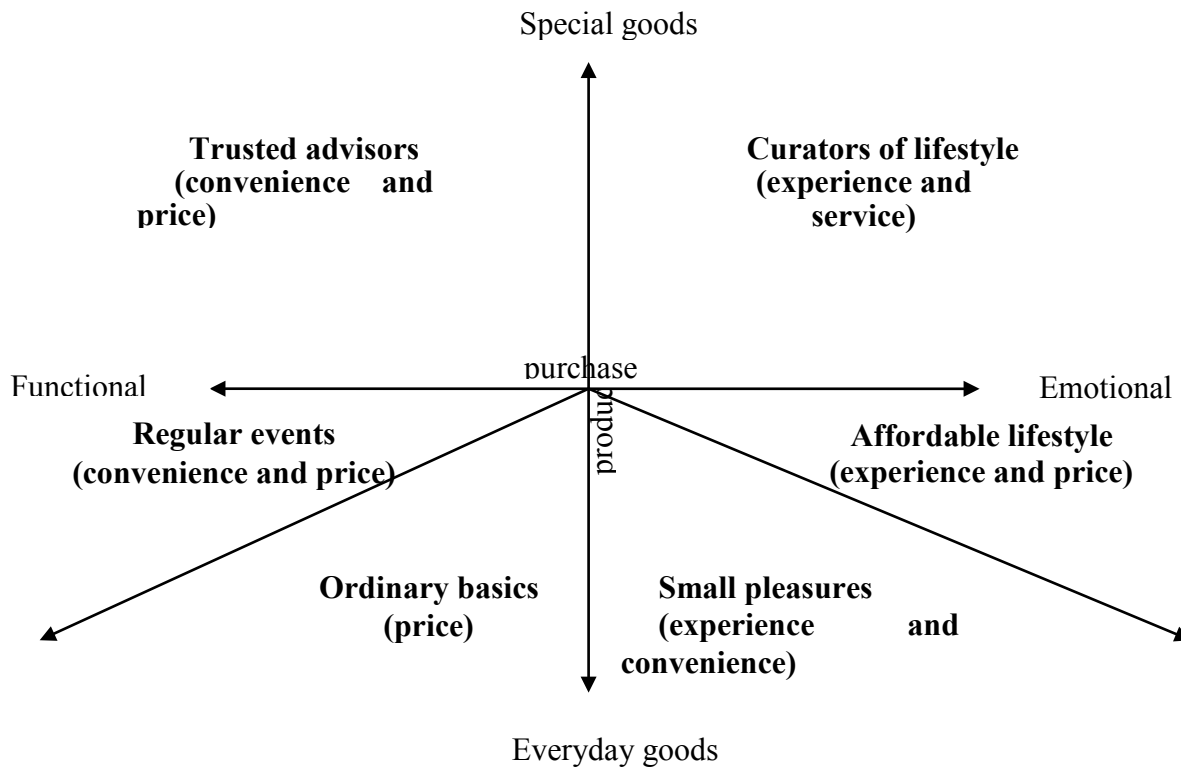
So, it is not compulsory to build the store concept around some one need of the consumers. It is important to know that the purchaser wants to find, and he/she will try to use all available technological resource for assistance in this search.

The retailer should take into consideration the model of purchasing travel in order to develop the successful concept of retail store work. The physical store works in combination with other contact points, beginning with Internet store and collection points and ending with social media and printed promotional materials. There are great opportunities for those retailers who are not afraid of prompt decision-making.

The retailer should ask the question: «Which place he takes on the market?» before defining his unique set of points of contact with the purchaser.

The market may be schematically divided into four playing fields, each of which has certain characteristics and role. The model of retail playing areas is built on the basis of two axes: the type of the goods and the type of the purchase (Fig. 2).





**Fig. 2. Model of retail playing areas**

*Source: made by the author*

Vertical axis – a type of goods:

- special – the purchase frequency is lower, low demand goods, more complex, higher cost;
- everyday demand – the purchase frequency is higher, less complex, lower cost.

Horizontal axis – a type of purchase:

- functional – necessary purchase instead of the desired one;
- emotional – emotional involvement in the process of purchase, the domination of desired purchase over necessary one.

So, each retailer has to define, which playing field shall be selected: trusted advisor, curators of lifestyle, regular events and basis or affordable lifestyle and small pleasures. Usually, only one playing field may be used. However, there are some exceptions.

Some retailers succeed in the conduct of their core business on one playing field and capture of the second field at the same time. Thereby they want to take a unique position on the market. Conduct of business in several playing fields is a very complex task. This makes its concept blurred, and as a result, it is not so good for any playing field.

The experience of visiting of the store by the consumer not only defines his/her purchasing behaviour at some time but also has an effect on the building of proper

image of the store in the mind of the consumer. So, the most important task is the correct determination of contact points. Moreover, it is necessary to understand and to know what it means for the consumer depending on the place and circumstances and according to his/her needs.

It should be considered that it is impossible to follow every trend existing on the target market of purchasers. Customer behaviour is local and global at the same time. Consumers are interested in healthy low-calorie food. However, they resort to extreme measures and forget about calories. They study the percentage of the fat content in yogurt carefully and they add bread, buns, and cookies to their carts. Therefore, retailers develop various directions of a retail concept depending on groups of customers and their behaviour.

As a result, the retail market improves significantly at the following levels:

– *product*. For example, new taste of bar Twix or sauces for microwave oven Remia;

– *sales*. For example, the use of Internet stores and web-sites for disposal of goods and services of the company;

– *technologies*. For example, the retail giant «Macy's» uses the technology RFID in its branch «SoHo Bloomingdale». The accuracy of the processing of information on the availability of the goods at the warehouse increased by 97% due to the use of this technology [17].

We may talk of real success only when all three levels are combined. However, the advantages of success are not enough for innovation. Depending on the tools used by the retail store the chances of success are estimated from 2% to 20%. This means that at least 80% of new products do not achieve their prime goals.

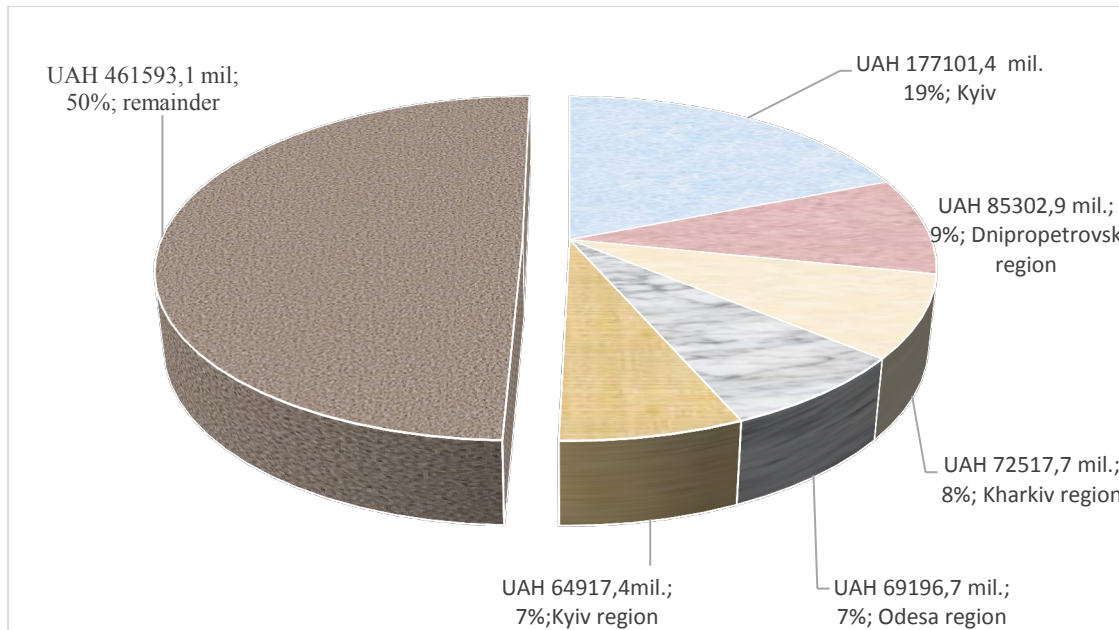
## **Part 2. Innovation marketing strategies in the retail industry**

According to the data of the State Statistics Service of Ukraine [18], the turnover of retailer networks was equal to 930,629.2 million UAH in 2018, which is more by 6.2% as compared with the previous year.

The regions of Ukraine, which formed a 50% turnover of retail trade (Fig. 3) in 2018, are presented below.

In 2018, the largest share of retail turnover was distributed in Kyiv (177,101.4 million UAH, that is equal to 19% from common rate), Dnipropetrovsk region (85,302.9 million UAH, 9%), Kharkiv region (72,517.7 million UAH, 8%), Odesa region (69,196.7 million UAH, 7%), and Kyiv region (64,917.4 million UAH, 7%).

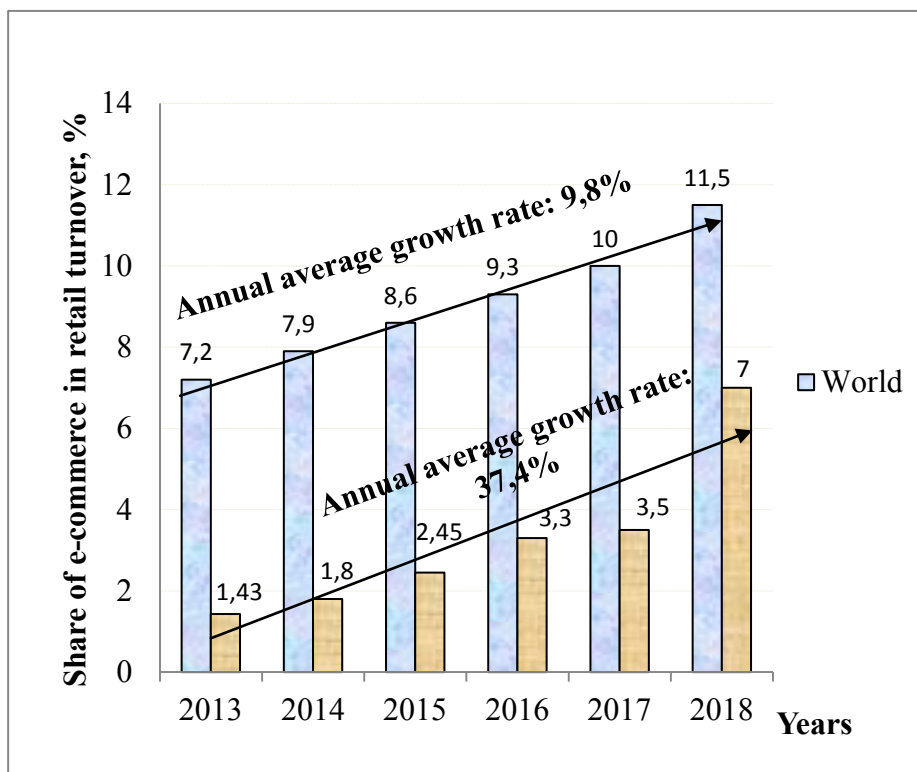
Crisis phenomena in the global economy, in general, and in Ukraine, in particular, had a negative impact on the performance results of retail enterprises. These entities substantially reduce their performance and lose market positions. In order to overcome this situation, retail chooses both virtual and real forms of work. According to the State Statistics Service of Ukraine and Morgan Stanley Research, there is a significant increase in the share of e-commerce in the total volume of retail trade both in the Ukrainian economy and the global economy (Fig. 4).



**Fig. 3. Retail turnover of Ukraine in 2018 in a regional context, millions of UAH<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Excluding the temporarily occupied territory of the Autonomous Republic of Crimea, Sevastopol, and part of the area of the anti-terrorist operation.

Source: made by the author based on [18]



**Fig. 4. Dynamics of e-commerce share in Ukraine and across the globe**

Source: made by the author based on [19; 20]

The share of e-commerce in Ukraine increased almost by 5 times over the past 6 years: from 1.43% (2013) to 7% (2018). The annual average growth rate of e-commerce in retail turnover of Ukraine was equal to 37.4%, which is higher by 27.6% as compared with the same index in the global economy.

So, the traditional retail implements the marketing strategies with the use of the digital world, and the digital retail opens points in commercial districts, recognizing their value. The consumer establishes a new balance between «reasonable» shopping on the Internet and shopping answering the call of the heart in sales areas. He wants to buy in various ways: it is convenient to purchase some goods online, and this is not applicable for the other goods. The purchaser usually buys on the Internet the consumer goods, and this purchase does not cause some special feelings. The price is critical here.

The consumer would rather buy some exciting things in a regular store. The price is not so important here; the real meetings and the emotional outburst, pushing for a decision to buy goods is more crucial. The physical store helps to enhance purchaser's confidence, laying the foundation of positive purchaser's attitude towards the brand.

Internet trading is definitely entering the maturity epoch: 13% of annual growth, € 455.3 billion of turnover only in Europe, and the constant increase in the share of the e-commerce market in the global economy [21].

All this requires new tools of dealing with the purchasers. Which consequences may have physical stores? Naturally, offline sales will retain their value but in combination with Internet trading. Creation of new formats and methods of work in the retail market is required for this purpose.

Over a long period of time, the marketing professionals and strategists thought only in terms of linear SWOT-analyses, simulation, and step-by-step methods of dealing with trading companies. However, creative thinking as the basis of competence of marketing professional and designer and the most valuable tool of marketing professional and strategist takes root more and more today.

Creative thinking is oriented to search for a solution and the practical way of creative results achievement. Its emphasis is placed on the object rather than the problem. Comparison with the existing marketing strategies and the characteristic distinctive features of the new strategy of retail development are presented in Table 2.

The future success of retail store lies in the fact that one should act in a way that is important for the target market of purchasers. This requires clear procedures and efficiently planned strategies for retail development.

The decisions that have substantial effects for the course of development of a retail company are made in the process of strategic development of retail. The following scheme of the process of retail strategic development is proposed with due consideration of deficiencies and needs of the consumers and the trends of purchasing behaviour (Fig. 5).

**Marketing strategies used in retail management**

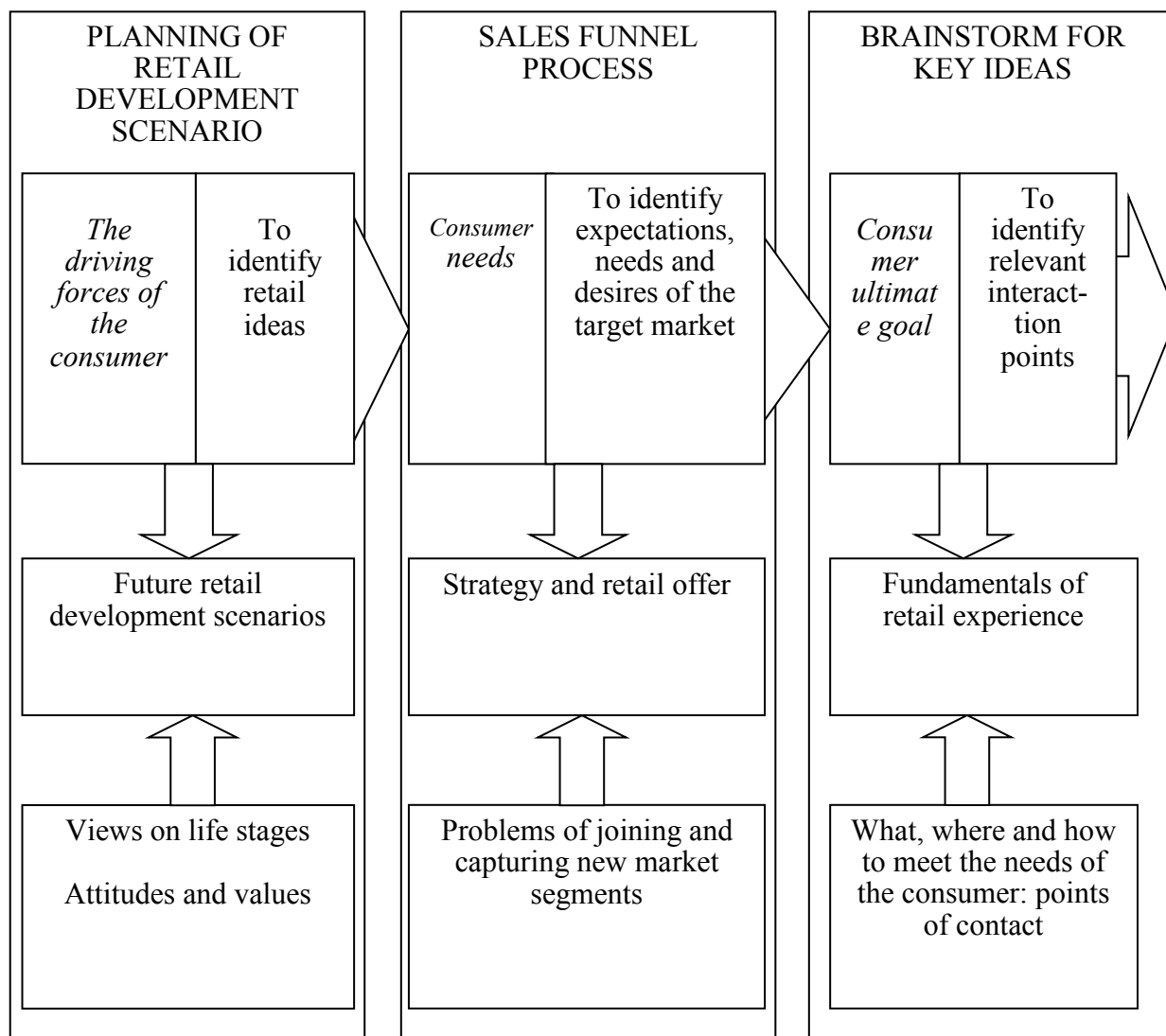
<b>Kind of strategy</b>	<b>Characteristic</b>	<b>Special aspects</b>
Support strategy	It is based on the analysis of current and past market situation and benchmarks; it solves present-day problems	Lack of freshness of imagination, acceptance of new, originality of thinking
The strategy of destruction	It is focused mainly on the model of earning profit by the search for new methods of sale of available goods and services	It rejects the existing retail form and is focused on the search for new business opportunities
The «blue ocean» strategy	It provides for rapid growth and high profitability of companies that may generate efficient business ideas and create new demand in the new market	It is too analytical in the form; the instrumental and linear thinking is the basis of this strategy
The strategy of creative thinking	It established creative ideas of retail development; provides brand new solution of the problematic situation; results in the new ideas and discoveries	It does not recognize the division of tasks and functions; extends the boundaries of trading organization work; using imagination, marketing professionals and strategists, and creative specialists, finds new answers to new questions

*Source: made by the author based on [22; 23]*

This process includes the following components:

- planning a scenario of retail development, carried out on the basis of the research of driving forces of the consumer;
- purchase funnel process, which helps to understand and satisfy expectations, needs and desires of the consumer market;
- brainstorm for key ideas related to future retail development scenarios, and lying in the fact that driving forces exert a strong influence on the daily rhythm and on the purchasing features of the consumer.

The experience of visiting the store by the consumer not only defines his/her purchasing behaviour at some time but also affects the building of a proper image of the store in the mind of the consumer. So, the most important task is the correct determination of contact points. Moreover, it is necessary to understand and to know what it means for the consumer depending on the place and circumstances and according to his/her needs at this moment or when, how and where the process of purchase and consumption of goods or services is carried out.



**Fig. 5. Scheme of the process of retail strategic development**

*Source: made by the author*

The planning of the scenario of future development of retail stores is an important aspect in the course of development of retail development strategy. We may define two priority development scenarios: integrated multi-channel and multi-format. These development scenarios are usually developed and operated simultaneously.

The first scenario is characterized by the possibility of using different communication channels to establish contact with customers. These channels include offline and online stores, mobile devices, and TV. Their main purpose is to optimize the process of making purchases by the consumer maximally. The following components are required for multi-channel retail: sufficient and reliable product information, real-time updates of inventory information, competitive prices, a well-designed system for returning goods, and effective feedback (user feedback, comments in social media). «Multi-channel buyers» (those who make offline, online and mobile purchases) spend 76% more than those who buy only at physical stores: averagely of \$1,643 against \$943 per person for the season of Christmas sales [24].

The second scenario of the retail development is the multi-format approach based on certain offers in different places and characterized by the response to the purchasing features and needs of a particular location [25]. The behaviour of consumers in certain regions determines the process of developing a proposal. Effective format approach relates a specific location with a «time» factor: the time between purchase and consumption moment. The modern consumer monitors prices very carefully, but time or lack of it is a very important argument for making a purchase decision. In spite of the slightly higher prices and the smaller range of goods, the convenience of the corner store is especially attractive for certain groups of consumers. However, this can be applied if the organization chart of the store and product range is adapted to the consumer expectations in a particular place.

So, the multi-format development scenario involves many options and opportunities. For many networks, this means the ability to use the strength of the retail brand that has been established in the past in order to create a network of stores in all areas of retail. Consequently, the multichannel and multi-format retail development scenarios provide new opportunities for growth even in the crowded market.

### **Conclusions**

Today, retail is one of the fastest-growing segments and makes a strong contribution to the gross Ukrainian GDP. There are hard competition and stronger network trading. However, the quality of service plays an important role in the fight for customer loyalty, rather than the number of stores. The quality of services may be improved due to the implementation of innovations in this field.

There is a period of relatively strong growth and favourable circumstances in global retail. The rates of growth sped up in the countries of Europe and in Japan; they became stable in China and in the USA and they recovered for many other emerging markets. Ten largest retailers in the world go on to gain the largest share from the sales equal to 31.6% from the total volume of sales of retailers included in «TOP 250».

The analysis of the global trends of purchasing behaviour enabled to identify the driving forces playing a significant role in the development of the global retail market. Such factors include: variety, virtuality, viability, a new idea of work, transparency, and social responsibility.

We defined four basic needs of purchasers and identified the approaches of works of retailers with them: need for something interesting, instant need, need for interaction with the brand and need for meetings with like-minded persons.

We proposed the model of retail playing areas based on the type of goods and special aspects of their purchase. Each retailer has to define which playing area is the best one for him: trusted advisor, curators of lifestyle, regular events, and basis or affordable lifestyle and small pleasures.

In 2018, the largest share of retail turnover was distributed in Kyiv (19% from common rate), Dnipropetrovsk region (9%), Kharkiv region (8%), Odesa region (7%), and Kyiv region (7%). Retail trade turnover in these regions makes up 50% of the total trade turnover in the country.

The analysis of dynamics of the share of Internet trading in retail turnover in Ukraine and across the globe showed that the annual average growth rate of e-commerce in Ukraine within the years of 2013–2018 was equal to 37.4%, which is higher by 27.6% as compared with the same index in the global economy.

The characteristic distinctive features of the new strategy of retail development, creative thinking, were defined. This new strategy establishes creative ideas of retail development; it provides a brand new solution to a problematic situation; it results in the new ideas and discoveries.

The scheme of the process of global retail strategic development was proposed. This process includes the following components: planning of retail development scenario; the process of sales funnel and brainstorm.

The main scenarios for the future development of retail stores are defined: multi-channel and multi-format approaches. The following components are required for multi-channel retail: sufficient and reliable product information, real-time updates of inventory information, competitive prices, a well-designed system for returning goods, and effective feedback. The multi-format approach is characterized by the response to the purchasing features and needs of a particular location and provides for many options and opportunities for the retailers.

### References:

1. Berman Barry R., Evans J. (2008). *Roznichnaya trgovlya: strategicheskiy podkhod. [Retail Management: A Strategic Approach]*. Moscow: Williams. (in Russian)
2. Gilbert D. (2012). *Upravleniye roznichnym marketingom. [Retail Marketing Management]*. Moscow: INFRA-M. (in Russian)
3. Kent T., Omar O. (2012). *Roznichnaya trgovlya. [Retail]*. Moscow: Unity-Dana, Moscow. (in Russian)
4. Ferny J., Ferny S. and Moor C. (2008). *Printsiipy roznichnoy trgovli. [Principles of retailing]*. Moscow: Olimp-Business. (in Russian)
5. Davymuka, S.A. (Ed.), Fedulova, L.I., Popadynets, N.M. & et al. (2016). *Innovatsiynny rozvytok pidpryyemstv sfery torhivli: svitovi tendentsiyi ta praktyka v Ukrayini. [Innovative development of enterprises in the trade: global trends and practices in Ukraine]*. (Monograph). Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. (in Ukrainian)
6. Chorna M., Kushnir T., Volosov A. (2016). *Svitovyy riteyl: tendentsiyi rozvytku ta konkurentni pozysiyi. [World Retail: Trends and Competitive Positions]*. *Nauk. visn. Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Series Economics. Edit. 1(47), vol. 1. pp. 293–300. (in Ukrainian)
7. Nosach N.M. (2018). *Innovatsiyi yak stymulyuyuchyiy faktor zrostannya obsyahu realizatsiyi pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli. [Innovations as a performing factor of growth of sales volumes of retail trade enterprises]*. *Nauk. visn. Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, edit. 20, part 2, pp. 126–130. (in Ukrainian)
8. Fedulova L. (2016). *Innovatsiynny mekhanizm rozvytku torhovelynykh pidpryyemstv. [Trade innovation development]*. *Visnyk KNTEU*, no 3, pp. 17–33. (in Ukrainian)
9. Global Powers of Retailing 2019. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf> (date: 20.05.2019). (in English)
10. Global Powers of Retailing 2014. *Retail Beyond begins*. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl\\_CB\\_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/dttl_CB_Global-Powers-of-Retailing-2014.pdf) (date: 20.05.2019). (in English)



11. Ivanenko L.M. (2018). Suchasni protsesy reahuvannya ryteylu na hlobalni tendentsiyi kupivelnogo povodzhennya. [*Modern processes of the retailer's responding to global tendencies of the purchase behavior*]. *Ekonomika i orhanizatsiya upravlinnya*. no 2(30). pp. 38–46. (in Ukrainian)
12. Gasparyan S. (2018). Ryteyl maybutnoho: choho ochikuvaty u 2018 rotsi. [*Retail of the future: what to expect in 2018*]. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/experts/serhij-hasparjan/ritejl-majbutnoho-choho-ochikuvati-u-2018-rotsi-2464924.html> (date: 21.05.2019). (in Ukrainian)
13. Robomagazyny Amazon Go prinosityat dokhod v 1,5 bolshe, chem obychnyye supermarkety. (2019). [*Amazon Go stores bring income to 1,5 more than regular supermarkets*]. URL: <https://ecotechnica.com.ua/technology/3813-robomagazyny-amazon-go-prinosityat-dokhod-v-1-5-bolshe-chem-obychnyye-supermarkety.html> (date: 22.05.2019). (in Russian)
14. Maranchak N. (2016). Iskusstvo v massy: magazyny Comfy prevrashchayutsya v khudozhestvennyye galerei. [*Art to the masses: Comfy shops become art galleries*]. URL: <https://rau.ua/ru/news/comfy-hudozhestvennyye-galerei/> (date: 22.05.2019). (in Russian)
15. Huawei otkryl flagmanskij monobrendovyy magazin v tsentre Kiyeva. (2018). [*Huawei opened a flagship mono-brand store in the center of Kiev*]. URL: <https://technoguide.com.ua/2018/03/30/huawei-otkryl-flagmanskij-monobrendovyy-magazin-v-centre-kieva.html> (date: 22.05.2019). (in Russian)
16. Mirkin Ye. (2018). Microsoft provedet v noyabre spetsialnoye meropriyatiye X018, posvyashchennoye Xbox One i yeye igrum. [*Microsoft will hold in November a special event X018, dedicated to Xbox One and its games*]. URL: <https://3dnews.ru/976003> (date: 22.05.2019). (in Russian)
17. Roberti M. (2013). Bloomingdale's and others say RFID works. URL: <http://www.rfidjournal.com/articles/view?10673> (date: 26.05.2019). (in English)
18. Rehionalna struktura rozdrubnogo tovarooborotu u 2018 rotsi. (2019). [*Regional structure of retail turnover in 2018*]. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (date: 28.05.2019). (in Ukrainian)
19. Polo V. (2016). Internet-torgovlya v Ukraine: 15 slaydov o e-commerce. [*Online trading in Ukraine: 15 slides about e-commerce*]. URL: <https://netpeak.net/ru/blog/15-slaydov-o-tom-kak-razvivaetsya-rynok-elektronnoy-kommercii-v-ukraine/> (date: 01.06.2019). (in Ukrainian)
20. Fedorychak V. (2018). Elektronna komertsiya v Ukrayini 2018: fakty, tsyfry ta tsikava statystyka. [*E-commerce in Ukraine 2018: Facts, figures and interesting statistics*]. URL: <https://ag.marketing/elektrona-komerciya-v-ukraini-2018/> (date: 01.06.2019). (in Ukrainian)
21. Fedorichak V. (2019). Interesnyye fakty ob internet-torgovle v mire v 2019 godu. [*Interesting facts about e-commerce in the world in 2019*]. URL : <https://lemarbet.com/razvitie-internet-magazina/interesnye-fakty-ob-internet-torgovle/> (date: 01.06.2019). (in Russian)
22. Kepp N.V. (2018). Podryvnyye i podderzhivayushchiye innovatsii: sushchnost, osobennosti, tendentsii razvitiya. [*Disruptive and sustaining innovations: essentials, details, development trend*]. *Organizator proizvodstva*, vol. 26, no. 2, pp. 41–52. (in Russian)
23. Solovyova T.V. (2014). Stratehiya «blakytynoho okeanu» yak nova forma rynkovykh vidnosyn. [*Blue ocean strategy as a new form of market relations*]. *Mahisterium. Ekonomichni studiyi*, edit. 26, pp. 102–105. (in Ukrainian)
24. Thingelstad J. (2015). Mnogokanalnyy riteyl: vzglyad osnovateley vseмирnoy biznes-seti dlya riteylerov. [*Multi-channel retail: view of the founders of the global business network for retailers*]. URL: <https://ain.ua/2015/05/26/mnogokanalnyj-ritejl-vzglyad-osnovatelej-vseмирnoj-biznes-seti-dlya-ritejlerov> (date: 5.06.2019). (in Russian)
25. Ivanenko L.M. (2015). Bahatofomatna marketynhova stratehiya upravlinnya pidpryemstvom rozdrubnoyi torhivli. [*Multiformat marketing strategy for retail*]. Economic and law paradigm of modern society: scientific periodic IV International Scientific Conference of teachers graduate and students, Vinnytsia, May 14, 2015, pp. 21–24. (in Ukrainian)

**Козловський Є. В.**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
Київського національного університету культури і мистецтв*

## **СУЧАСНІ ІНФОРМАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНІ МОЖЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ**

### **Анотація**

*Проблематика дослідження сучасних інформаційно-технологічних можливостей інноваційного розвитку туристичного підприємства зумовлена величезними та безперервно зростаючими масштабами ринку інформаційних ресурсів. Однією з характерних особливостей туристичної діяльності є велика кількість і різноманітність інформаційних потоків, яке супроводжується їх постійної актуалізацією та високою швидкістю обміну. Інформаційні взаємозв'язки існують між усіма учасниками туристичного ринку, при цьому особливе значення приділяється інформації, призначеної для споживачів туристичних послуг. Сучасний рівень розвитку туристичного бізнесу висуває принципово нові вимоги до інформаційного обслуговування, зокрема забезпечення швидкості передачі інформації, її актуальності, вірогідності та своєчасності надання кінцевому користувачу. У жорсткій конкурентній боротьбі виживають і досягають успіху ті підприємства, у яких керівництво володіє вмінням приймати ефективні рішення, використовуючи додаткові можливості, що надаються сучасними технологіями. Результати дослідження свідчать, що специфіка розробки, просування та реалізації туристичного продукту вимагає таких інформаційних технологій, які в найкоротший термін надавали відомості про доступність транспортних засобів та можливості розміщення туристів, забезпечували швидке резервування та бронювання, а також автоматизацію вирішення допоміжних завдань у процесі надання туристичних послуг. Попит на інформацію та інформаційні послуги забезпечує розвиток, поширення та ефективне використання інформаційних технологій у туристичному бізнесі. Під їх впливом здійснюються корінні зміни в управлінні туристичним підприємством, а саме, автоматизуються процеси обґрунтування та прийняття рішень, організація їх виконання, підвищується кваліфікація і професіоналізм фахівців.*

### **Вступ**

Однією з характерних особливостей туристичної діяльності є значна кількість і різноманітність інформаційних потоків, яке супроводжується їх постійної актуалізацією та високою швидкістю обміну. Інформаційні взаємозв'язки існують між усіма учасниками туристичного ринку, при цьому особливе значення приділяється інформації, призначеної для кінцевих

споживачів туристичних послуг. Існує небагато інших сфер діяльності, в яких збір, обробка, застосування та передача інформації були б настільки ж важливі для щоденного функціонування, як в індустрії туризму. Це обумовлено специфічними рисами туристичного продукту та необхідністю надання максимально вичерпної, актуальної інформації для потенційних покупців.

Інформаційне забезпечення є найважливішою складовою будь-якої сфери життєдіяльності людини. Інформація рухає прогрес, диктує правила, змушує винаходити нові засоби зв'язку та передачі даних. Без інформаційного забезпечення повноцінне функціонування жодного суспільного інституту є неможливим. Інформаційне забезпечення туризму – це сукупність інформаційної бази даних туризму і спеціальних комп'ютерних технологій, призначених для її обробки, які забезпечують ефективне функціонування туристичної системи на різних рівнях управління туризмом [2, с. 27].

Інформаційні ресурси потрібні як туристам, так і організаторам туризму. Такими ресурсами є відомості про розташовані уздовж туристичного маршруту матеріальні об'єкти, що мають історичну, мистецьку, наукову чи пізнавальну цінність. Це також може бути топоніміка міст, сіл, селищ, пов'язані з тією чи іншою місцевістю легенди та міфи, а також літературні твори, наукові праці, путівники, карти, художні альбоми, фотографії, різноманітна мультимедійна продукція. До інформаційних туристичних ресурсів також відносяться досвідчені фахівці, які володіють необхідною корисною інформацією та вміють її передати у цікавій для туристів формі.

Звертаємо увагу, що в якості товару туристична галузь пропонує не тільки комплекс послуг, але й привабливість того чи іншого місця, території, об'єкта, оскільки туристи зазвичай їдуть у подорож не тільки заради отримання обслуговування у літаку, поїзді, готелі або ресторані. І якщо привабливість туристичної території у минулому столітті була обумовлена переважно природними властивостями і якостями ресурсів, то нині вона формується завдяки створенню іміджу та позитивного образу. Вплив ресурсного чинника у туристичній діяльності щороку зменшується, хоча повністю подолати його, безперечно, ніколи не вдасться.

Необхідно відзначити, що навіть унікальні природні фактори та відомі історико-культурні об'єкти залишаються незатребуваними при відсутності добре налагодженої інформації, якісно організованого сервісу та вдало встановлених контактів з місцевим населенням. Основна цінність інформації як туристичного ресурсу полягає у її новизні, унікальності, потенційному багатстві естетичних, емоційних, асоціативних вражень, що одержують туристи. Інформаційні ресурси, доступність яких забезпечується за рахунок використання сучасних технологій, безперечно, є тим компонентом, від якого багато в чому залежить кінцевий результат, іншими словами, якість туристичного продукту [1, с. 112].

## **Розділ 1. Застосування глобальної мережі Інтернет в процесі управління туристичним підприємством**

За сучасних умов одним з найбільш ефективних засобів комунікації та реклами у туристичній діяльності стає Інтернет. Потужні ресурси апаратного забезпечення, можливості ширококутового доступу до мережі, поява швидких та ефективних пошукових систем – всі ці технологічні чинники стимулюють величезне зростання кількості користувачів Інтернет, які у процесі прийняття рішення щодо придбання туристичного продукту вдаються до послуг мережі. Наразі Інтернет перетворився у потужну інформаційну систему, яка не має кордонів. Використання глобальної мережі в процесі організації туристичної діяльності має кілька практичних напрямів.

Перший напрям – це використання інформаційних можливостей Інтернет як джерела даних для проведення досліджень та аналізу туристичної діяльності, зокрема:

- отримання інформації про країну, її історію та культуру, туристичний потенціал, визначні пам'ятки, місцеві традиції та звичаї, географічні та кліматичні умови;

- проведення соціологічних опитувань туристів, визначення їх потреб у туристичних послугах, встановлення рівня конкурентоспроможності підприємств на туристичному ринку [4, с. 31].

Безперечно, нині в різних країнах існує цілий комплекс проблем, що гальмують розвиток в'їзного туризму. Серед них слабка інформаційна підтримка, а також відсутність ефективних каналів комунікації між підприємствами, що пропонують туристичні послуги, і потенційними іноземними туристами. За допомогою таких каналів з одного боку повинна передаватися інформація про туристичні можливості країни, а з іншого – надходити інформація про потреби туристів та стан відповідності цим потребам існуючих туристичних послуг.

Численні дослідження свідчать, що іноземні туристи знають лише про невелику кількість туристичних атракцій. Разом з тим для формування програм розвитку в'їзного туризму необхідно вивчити мотиви поведінки іноземних туристів, їх ставлення до українських туристичних об'єктів. Таку інформацію можна отримати регулярно проводячи соціологічні опитування іноземних громадян, використовуючи при цьому можливості сучасних інтернет-технологій. В зв'язку з цим наразі з'явилося таке нове поняття як інтернет-моніторинг, який виявляє собою комплексний аналіз інформаційного середовища мережі Інтернет. Процес моніторингу складається з кількох стадій.

На першій стадії підготовки інтернет-моніторингу необхідно визначити основні цілі його проведення:

- виявлення позитивних і негативних відгуків споживачів, їх структури та динаміки, характеру репутації підприємства або дестинації;

- встановлення контакту з іноземними туристами;

– аналіз потенційних конкурентів, виявлення їх сильних та слабких сторін, оцінка конкурентного стану;

– дослідження переваг і особливостей поведінки цільової аудиторії, виявлення потреб туристів, на основі яких можна скорегувати пропозицію.

– аналіз причин і наслідків процесів, що відбулися у країні (наприклад, вплив політичних, економічних, соціальних, екологічних та інших подій на туристичну активність).

На другому етапі визначається перелік інтернет-ресурсів, за допомогою яких буде проводитися збір даних. Це може бути обмежений список сайтів або пошук всіх відгуків про підприємство сфери туризму чи дестинацію. Ресурси, в яких користувачі розмішують інформацію про свій туристичний досвід, можна розділити на кілька груп:

– гостьові книги сайтів підприємств сфери туризму;

– неспеціалізовані соціальні мережі;

– спеціалізовані сайти туристичних відгуків та форуми.

На третьому етапі відбувається вибір методів і способів інтернет-моніторингу. Сучасні інформаційні технології дозволяють проводити збір інформації не тільки вручну, але й автоматизувати процес за допомогою спеціалізованих програмних продуктів. Існують безкоштовні та платні сервіси інтернет-моніторингу з розширеним набором функцій.

На четвертому етапі проводиться власне збір та обробка інформації. При ручному моніторингу збір інформації проводиться періодично або за необхідністю. Автоматичний моніторинг повинен проводитися на постійній основі, дозволяючи швидко реагувати на зауваження та претензії туристів. Результати моніторингу можуть бути представлені як в текстовому, так й в графічному вигляді.

На п'ятому етапі аналізується отримана інформація та формуються висновки. Моніторинг інтернет-ресурсів впродовж тривалого періоду часу дозволяє відстежити динаміку споживчих переваг і виявити закономірності їх змін під впливом різних факторів. Аналіз даних зареєстрованих користувачів, які залишили відгуки, допомагає скласти портрет покупців туристичних послуг та визначити сегмент, до якого вони належать.

Результати такого аналізу в мережі Інтернет можуть бути значно корисніше, аніж результати опитувань, тому що у перших міститься більш розгорнута та емоційно забарвлена інформація. Зауважимо, що робота з інтернет-ресурсами не повинна обмежуватися збором і аналізом інформації. Необхідно, з одного боку, оперативно реагувати на негативні відгуки та усувати їх причини, а з іншого боку, встановлювати двосторонню комунікацію зі споживачами туристичних послуг [6, с. 214].

Другим напрямом використання мережі Інтернет у сфері туризму – є створення спеціалізованих сайтів та інтернет-порталів підприємств, що надають послуги бронювання та резервування туристичних послуг на зразок систем електронного бронювання. Сайт туристичного підприємства може

статі свого роду візитною карткою компанії та рекламним каталогом турів. Інтернет-сайт може бути важливим елементом у організації самої туристичної діяльності, зокрема, стати інструментом для розширення контактів з партнерами, виконувати функції прийому замовлень клієнтів на придбання різних турів. Аудиторію туристичних інтернет-сайтів складають здебільшого потенційні туристи, які шукають у глобальній мережі необхідну інформацію для планування своєї подорожі.

Вплив інформаційних технологій на туризм відчувається на різних стадіях створення та просування туристичного продукту. Насамперед, це стосується можливості формування нових маркетингових каналів збуту туристичного продукту. Так в галузі реклами широкого розповсюдження дістало пряме розсилання туристичної інформації по електронній пошті. В останні роки більшість туристичних підприємств створюють свої власні сайти в мережі Інтернет, а також використовують банерну рекламу.

Просування та продаж туристичних послуг через мережу Інтернет активно використовується у світі. Існують відомі інтернет-портали, які мають можливість оновлюватися значно частіше, ніж паперові видання, що свідчить про достовірність одержуваних інформаційних послуг. Більшість таких порталів у своїх інтернет-версіях підтримують функції бронювання турів, а також мають у своїй базі величезну кількість інших цікавих пропозицій.

Компанія Booking Holdings є одним з найбільших світових провайдерів туристичних послуг. До переліку видів діяльності цієї компанії входить бронювання турів, оренда автомобілів, продаж авіаквитків, резервування офісів та готельних номерів. Послуги надаються споживачам і місцевим партнерам у багатьох країнах світу через шість головних інтернет-порталів: Booking.com, Priceline.com, Agoda.com, Kayak.com, Rentalcars.com Cheapflights, Momondo та OpenTable. Компанія працює на території Європи, у Північній та Південній Америці, Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Близькому Сході та Африці. У повсякденній боротьбі за частку на ринку Booking Holdings стикається з високою конкуренцією з боку інших провайдерів туристичних послуг, а також традиційних офісів туристичних операторів [11].

Головний конкурент – це компанія Expedia Group, яка також володіє та управляє багатьма інтернет-порталами, зокрема Expedia.com, CarRentals.com, Venere.com, Hotels.com, Hotwire.com, CheapTickets, HomeAway, Orbitz, Travelocity та Trivago. Заснована спочатку як підрозділ Microsoft Corporation, Expedia Group в 1999 році була трансформована у публічну компанію. В опублікованому журналом Fortune у 2008 році релізі Expedia Group була названа найбільш шанованою інтернет-компанією у Сполучених Штатах [12].

Широкомасштабне застосування сучасних технологій перетворили Інтернет у розвинену інфраструктуру, яка охоплює всі основні інформаційні центри, світові бібліотеки, бази даних наукової та правової інформації. Наразі глобальна мережа може розглядатися як величезний ринок, який

потенційно придатний охопити практично все населення нашої планети. Саме тому найвідоміші виробники програмних продуктів, торгіві, фінансові, транспортні та інші організації активно розвивають різні види та методи ведення комерційної діяльності в Інтернет.

## **Розділ 2. Використання мобільних технологій та соціальних мереж для удосконалення сучасного туристичного бізнесу**

З кожним днем сучасні технології так швидко входять у наше повсякденне життя, що сьогодні ми вже не можемо уявити подорож, особливо закордонну, без свого смартфона або планшета. У середовищі найбільш конкурентоспроможних учасників туристичного ринку наразі ведеться активна робота з впровадження та адаптації мобільних технологій для оптимізації бізнесу та підвищення якості послуг для туристів. Практика свідчить, що мобільні технології вплинуть на способи пошуку та бронювання більшості туристичних продуктів у найближчому майбутньому [5, с. 241].

Функції мобільних додатків мало чим відрізняються від функцій сайтів, основне завдання яких – представити інформацію про підприємство, його товари і послуги. Головна відмінність мобільних додатків полягає в тому, що вони мають набагато більше можливостей для передавання інформації споживачам. Мобільний телефон завжди знаходиться у користувача, і, якщо він підключений до Інтернету, то його власника завжди можна зацікавити конкретною комерційною пропозицією. Безумовною основною перевагою мобільних додатків є спроможність працювати і без підключення до мережі.

Мобільні технології можуть істотно допомогти не тільки мандрівникам, але й менеджерам туристичних підприємств, надавши їм можливість збільшити кількість послуг для споживачів. Так, багато компаній, зокрема і українських, інформують клієнта або нагадують йому через мобільні додатки про зміни у розкладі авіарейсів, деталі й статус бронювання. Мобільні технології починають грати дуже важливу роль у сфері продажів. Тепер, наприклад, турист може оплачувати авіаквиток зі свого мобільного телефону, а також отримувати необхідний штрих-код для реєстрації та посадки на літак.

В залежності від функцій, які виконують мобільні додатки, їх умовно поділяють на розважальні (мультимедійні), комунікаційні, навігаційні, довідкові, прикладні. Основні групи мобільних додатків, які використовуються як туристами, так і туристичними підприємствами: це навігація і карти, покупка авіаквитків, бронювання готелів, перекладачі, путівники, пошук попутників, оренда автомобілів тощо.

Google Maps – мобільний додаток, який пропонує користувачу GPS-навігацію з голосовим супроводом, схеми маршрутів громадського транспорту, актуальну інформацію про дороги (завантаженість, пробки). У додатку розрахованому для автомобілістів, велосипедистів та пішоходів інтегровані класична та супутникова карта, на яких можна включити відображення внутрішніх схем великих будівель та панорамних фотографій

вулиць. Бізнес-довідник допоможе з визначенням координат потрібного готелю, ресторану, торгово-розважального центру чи підприємства.

Booking.com – мобільна версія інтернет-порталу з бронювання готелів. Додаток уже став культовим і користується величезною популярністю в усіх, хто їздить по світу. Він дозволяє дуже легко та завжди за найвигіднішою ціною забронювати номер у будь-якому готелі. У базі програми – понад мільйона закладів розміщення. До того ж на Booking.com щодня з'являються спеціальні пропозиції, за якими ті чи інші готелі пропонують проживання за півціни. Постійні користувачі Booking.com отримують додаткові знижки. Меню функціонує на багатьох мовах, зокрема й українською, а ціни на номер у готелі можна отримати у гривнях, доларах, євро або іншій валюті.

Skyscanner – один з найкращих додатків для купівлі авіаквитків за найнижчою ціною. У програмі можна переглядати рейси багатьох перевізників, зокрема лоукостових авіакомпаній, на багато місяців вперед, обираючи найбільш прийнятну ціну. Разом з Skyscanner можна завантажити у смартфон такий додаток, як Flight Track. Він створений для тих, хто завжди запізнюється на реєстрацію, забуває про номер рейсу, плутає дати і час. За кілька днів до вильоту програма нагадає про початок подорожі, повідомить, коли починається реєстрація та посадка, в якому терміналі аеропорту це відбувається. Також можна подивитися схему розташування місць у літаку, карту терміналу тощо.

Google Translate – найкращий перекладач, який «розмовляє» мало не всіма мовами світу. Найбільш корисним додаток у подорожах став після того, як отримав офлайн-версію. Напередодні поїздки в ту чи іншу країну на смартфон можна завантажити офлайн-словники та з легкістю уникнути труднощів перекладу. Google Translate постійно працює над удосконаленням голосового модулю, тому зараз, майже у реальному часі, можна спілкуватися з людиною різними мовами та розуміти один одного. Наприклад, отримуючи фразу українською мовою, додаток в буфері перекладає та відразу відтворює її англійський варіант.

TripAdvisor – мобільний додаток, який дозволить організувати та здійснити бездоганну подорож. У програмі є вбудовані карти, які дозволяють опинившись на місцевості швидко зорієнтуватися та знайти те, що потрібно: готелі, ресторани, кафе, історико-культурні пам'ятки. TripAdvisor не тільки відзначить їх на карті та прокладе маршрут, але й покаже фотографії. У базі додатку турист може знайти понад 150 млн. відгуків, які допоможуть підібрати для відвідування лише найкращі заклади. Наклейка з логотипом цього додатку та відповідним рейтингом прикрашає вхідні двері багатьох готелів, ресторанів, барів, вітрини різних магазинів тощо.

BlaBlaCar – інтернет-платформа з мобільним додатком для спільних поїздок машиною. Це сервіс, який з'єднує водіїв і пасажирів, які хотіли б поділити вартість середніх і далеких поїздок. Водії публікують маршрути, а пасажирів їх обирають, всі вони подорожують разом та ділять вартість палива. У програмі є тисячі профайлів водіїв, з яких можна дізнатися про



марку автомобіля, кількість вільних місць, вартість перевезення, а також, що найважливіше, персональну інформацію про водія та його контактні дані. Додаток є безкоштовним і простим у використанні.

Sixt Rent a Car – мобільний додаток, який надає можливість орендувати автотранспорт у будь-якій країні, оскільки станції оренди автомобілів компанії Sixt розташовані майже по всьому світу. Додатково можна замовити установку дитячого крісла залежно від віку дитини, GPS навігацію тощо. Постійні клієнти компанії можуть одержати корпоративну картку, яка дозволяє прискорити процедуру оренди, дістати знижку до 20%, підвищити клас машини, накопичити милі, отримати цілодобову підтримку в будь-якій країні. Отже, Sixt – це один з найбільш популярних світових брендів, прекрасне поєднання престижу і традицій, бездоганної якості та вигідної ціни [5, с. 242].

Мобільні додатки, створені для смартфонів і планшетів – це інноваційний засіб стимулювання національного та міжнародного туризму. Основними перевагами їх використання можемо вважати: спрощення комунікації між суб'єктами туристичної діяльності, економічну вигоду та зручність використання. Враховуючи специфіку роботи туристичного підприємства і поточні бізнес-пріоритети, мобільні додатки зарекомендували себе як ефективний маркетинговий інструмент для залучення нових покупців та зручний сервіс для роботи з існуючою клієнтською базою.

Величезний вплив на поведінку споживачів у туристичній діяльності здійснюють соціальні мережі. Як свідчить практика, мандрівники та бізнесмени часто використовують смартфони і планшети для того, щоб знайти інформацію або поділитися враженням про місце свого перебування. Більшість туристів подорожують зараз із сучасними гаджетами наповненими різноманітними зручними функціями, вони здійснюють за їх допомогою доступ до мережі Інтернет, публікують контент у своїх блогах, на сторінках таких соціальних мереж, як Facebook та Twitter, розміщують фотографії в Instagram.

Перед початком подорожі турист зазвичай здійснює вибір місця свого перебування, який залежить не тільки від стандартних пропозицій, розміщених на сайтах туристичних підприємств або інтернет-порталах. Турист керується власними пізнавальними інтересами, потребами та очікуваннями, порадами знайомих та друзів тощо. Людина не завжди готова витратити багато часу на пошук необхідної інформації, але готова заплатити більше за якісний продукт, якщо він доступний і відомості про нього є достовірними [3, с. 84].

Соціальні мережі створили чудову технічну та емоційну можливість для полегшення збору самих різних даних про наявні туристичні пропозиції. Вони дозволяють вибудовувати на основі представленого у глобальній мережі досвіду так званий «фрагмент колективної туристичної картини світу», який дає можливість потенційному туристу дістати найактуальнішу інформацію про країну відвідування, відштовхуючись від відгуків та коментарів людей, які там вже побували до нього.

Інтенсивність використання соціальних мереж у туристичній діяльності постійно зростає. Враховуючи низьку вартість комунікацій, широку аудиторію та високу швидкість розповсюдження інформації, соціальні мережі стали одним з важливих маркетингових інструментів у процесі просування та продажу туристичних послуг. Зараз туристи мають можливість розміщувати відгуки, коментарі та демонструвати власне бачення туристичної подорожі (найчастіше зовсім несхоже з більшістю рекламної інформації), а також легко передавати ці відомості іншим.

Цікавий та різноплановий контент є рушійною силою соціальних мереж, тому життєздатність спільноти залежить у першу чергу від того, наскільки розміщена інформація відповідає інтересам цільової аудиторії. Отже, туристичним підприємствам необхідно афішувати анонси майбутніх турів, робити пост-релізи минулих заходів, використовувати відео, розташовувати фотографії, вести діалог з учасниками спільноти, відстежувати та швидко реагувати на негативні відгуки, вживати заходів щодо усунення недоліків, заохочувати позитивні коментарі та репост необхідної інформації, обговорювати проблеми, контактувати з провідними блогерами, а також збирати ідеї для удосконалення бізнесу.

Як свідчить практика, онлайн-трансляції у соціальних мережах Facebook або Twitter із публікацією фотографій та відео найбільше привертають увагу користувачів. Важливим моментом у цій справі є регулярне оновлення сторінок, розміщення актуальної інформації та підтримка новинного ресурсу з метою фіксації інтересів спільноти. Тому, керівництву туристичного підприємства потрібно визначити ключового фахівця, який вміє бути авторитетним лідером думок, здатний вести діалог з аудиторією, коментувати новини, давати інтерв'ю та вести свій персональний блог.

Слід зазначити, що результат роботи у соціальних мережах може бути непередбачуваний для підприємства через некомпетентність або відсутність координації дій персоналу, що може зашкодити його іміджу. Тому ключовим чинником вдалого просування у мережі Інтернет туристичних продуктів та послуг є чітко вироблена стратегія і тактика роботи, професіоналізм співробітників. На жаль, більшість підприємств зараз не готові виділяти кошти на маркетингову діяльність у соціальних мережах, що є підтвердженням недооцінки важливості такої роботи.

Крім провідних соціальних мереж, належну увагу потрібно приділяти відомим відеохостингам, наприклад YouTube, який дає можливість інтернет-користувачам завантажувати, переглядати і обговорювати відеозаписи. Завдяки простоті та зручності використання, YouTube став одним з найпопулярніших місць для розміщення відеофайлів. На сайті представлені аматорські відеозаписи, відеоблоги, а також професійно зняті фільми і кліпи. Термін зберігання відеозаписів на даному ресурсі є безстроковим. Процес видалення запису проводиться зазвичай власником або за запитом правовласника у разі порушення авторських прав.

Перевага даного відеохостингу полягає в тому, що він має можливість надавати телевізійну інформацію у будь-який час. У сучасного туриста знайомство з країною, містом або готелем починається через мережу Інтернет, і найчастіше через YouTube. Інформаційно підкованому туристу цікавими є не тільки дані про місце майбутнього перебування, але й події, які безпосередньо там відбуваються, реакція на них авторів блогів та читачів, які здійснюють коментування на сайті. Якщо офіційні засоби масової інформації намагаються якомога довше приховати несприятливі події, то у відеохостингу це зробити неможливо. Наприклад, під час цунамі в Таїланді у 2004 році, багато туристів зробили зйомки через мобільні пристрої та розмістили кадри катастрофи на сайті, що сприяло швидкому розповсюдженню інформації про цю подію.

Даний відеохостинг є привабливим ресурсом як для туристичних підприємств, так і для невеликих телекомпаній та супутникових телеканалів. Через YouTube демонструються різні передачі про туризм, культуру, історію, програми про природу, екологію, тваринний світ. Щодня відеохостинг стає інформаційним центром для мільйонів сучасних туристів. Тому ми можемо з упевненістю стверджувати, що інновації пов'язані з використанням YouTube в організації туристичної діяльності мають велику перспективу [6, с. 228].

### **Розділ 3. Розширення можливостей організації роботи туристичного підприємства за допомогою хмарних обчислень**

Інформатизація на сучасному етапі розвитку суспільства асоціюється в першу чергу з розвитком інформаційних і комунікаційних технологій на основі використання мережі Інтернет. Важливе місце у цьому процесі займає інфраструктура інформатизації: лінії передачі даних, засоби зв'язку, обладнання для обробки інформації, програмне забезпечення для зберігання та передачі даних. Сучасні інформаційно-технологічні системи дозволяють проводити всі необхідні операції незалежно від місця знаходження джерела та одержувача інформації. Ці переваги впливають на інформаційну складову комерційної діяльності у різних сферах економіки, зокрема і в галузі туризму.

Великий крок у напрямку розширення можливостей використання інформаційних ресурсів для організації роботи підприємств був зроблений у останнє десятиліття, коли у користувачів з'явився такий потужний інструмент, як хмарні обчислення. Сам термін «хмара» походить з телефонії, тому що телекомунікаційні компанії, які до 1990-х років пропонували в основному виділені схеми передачі «точка-точка», почали пропонувати віртуальні приватні мережі з аналогічною якістю обслуговування, але при набагато менших витратах. Переключаючи трафік для оптимального використання каналів вони мали змогу ефективніше використовувати мережу [7, с. 101].

Найбільш актуальне визначення хмарних обчислень запропоновано Національним інститутом стандартів і технологій США. Вони визначаються як моделі забезпечення повсюдного та зручного доступу за допомогою мережі до загального пулу обчислювальних ресурсів, що підлягають налаштуванню

(наприклад, до комунікаційних мереж, серверів, засобів збереження даних, прикладних програм і сервісів), які можуть бути оперативно надані та звільнені з мінімальними експлуатаційними витратами [13].

Хмарна система може працювати в одному з чотирьох режимів:

- приватної хмари – інфраструктури, що працює виключно в інтересах конкретного підприємства, має локальну або просторово розподілену структуру та управляється цим підприємством або стороннім провайдером;

- громадської хмари – інфраструктури, що підтримує взаємодію кількох підприємств та забезпечує єдність спільних функцій (наприклад, місії, вимог безпеки, загальної політики й узгодження дій);

- публічної хмари – інфраструктури, що діє в інтересах широкого кола фізичних і юридичних осіб та надає платні послуги;

- гібридної хмари – інфраструктури, що складається з двох або більше хмарних інфраструктур (приватних, громадських або публічних), які зберігають свою унікальність, але здійснюють взаємодію на основі стандартизованих або індивідуальних технологій, що уможливають перенесення різноманітної інформації та програмного забезпечення [7, с. 102].

Як і будь-яка інновація, хмарні технології не розвивалися би так стрімко без попереднього здешевлення або зникнення багатьох застарілих форм і методів роботи з інформацією та заміни їх новими. Фахівці стверджують, що мережеві сервіси починають приносити економічну вигоду в тому випадку, якщо доступ до них має хоча б чверть населення. За свідченням генерального директора компанії «Microsoft Україна» Н. Васильєвої, у 2015 р. порівняно з 2000 р. швидкість передачі даних через Інтернет зросла в 150 разів, а кількість людей, які отримали доступ до глобальної мережі, збільшилася в 50 разів. У результаті таких змін і сформувалися сучасні технологічні тренди, які сучасний бізнес не може ігнорувати [8].

Основною перевагою хмарних технологій є доступність інформації. З їхньою допомогою співробітники підприємства мають можливість легко і швидко опрацьовувати свої робочі документи, використовуючи ноутбук, планшет, мобільний телефон тощо. Хмарні технології дозволяють підприємствам заощаджувати кошти на покупці високопродуктивних, дорогих комп'ютерів, ліцензійного програмного забезпечення, його налаштуванні та регулярному оновленні. Немає також потреби залучати великий штат кваліфікованого обслуговуючого персоналу: всі ці функції виконує провайдер хмарного сервісу.

До основного недоліку хмарних технологій можна віднести неможливість забезпечення повної конфіденційності, тому експерти не рекомендують зберігати важливі для підприємства документи на публічній «хмарі», тому що зараз немає такої технології, яка б гарантувала повну захищеність даних, що зберігаються. Також ключовою перешкодою для швидкого розповсюдження хмарних технологій є відсутність відповідних знань з боку керівників підприємств, а також їх неготовність (навіть при усвідомленні всіх

переваг хмарного сервісу) відмовитися від повного контролю над власними інформаційно-технологічними ресурсами.

Зараз лідерами ринку в сфері надання хмарних послуг є компанії Google, Amazon і Microsoft. Ці організації мають колосальні ресурси і це забезпечує їм перевагу над конкурентами. Amazon Web Services без сумнівів вважається класикою хмарних обчислень. Система дозволяє постачальникам і продавцям програмного забезпечення швидко та безпечно розміщувати у просторі як існуючі, так і нові версії своїх продуктів на основі моделі SaaS.

SaaS – одна з форм хмарних обчислень, модель обслуговування, при якій передплатникам надається підготовлене прикладне програмне забезпечення, яке повністю обслуговується провайдером. Постачальник у цій моделі самостійно управляє програмою, надаючи замовникам доступ до функцій з клієнтських пристроїв, як правило через мобільний додаток або інтернет-браузер. Основна перевага даної моделі для споживача послуги полягає у відсутності витрат, пов'язаних з установкою, оновленням і підтримкою працездатності обладнання та працюючого на ньому програмного забезпечення.

Amazon Web Services пропонує широкий спектр глобальних хмарних продуктів, включаючи обчислювальні сервіси, сховища даних, бази даних, засоби аналітики, мобільні технології, інструменти управління, засоби забезпечення безпеки, корпоративні програми тощо. Зазначені сервіси допомагають підприємствам розвиватися швидше, а також знижують їх витрати у сфері інформаційних технологій [9].

Можливості хмарних технологій стосовно обробки, зберігання, забезпечення безпеки даних у віртуальному просторі та передачі інформації з використанням різних типів пристроїв створюють не тільки зручне для туристичного підприємства середовище для ведення бізнесу, але й скорочують його матеріальні витрати на створення та підтримку спеціальної інформаційно-технологічної інфраструктури. За допомогою хмарних технологій забезпечується підтримка географічно розподілених філіалів підприємства та віддалених співробітників, що дозволяє значно заощаджувати час в процесі обміну між ними актуальною інформацією.

Наразі кожне туристичне підприємство може створити власний віртуальний офіс та користуватися необхідною для роботи інформаційно-технологічною інфраструктурою, не витрачаючи на це величезні кошти. Необхідно лише підключитися до глобальної мережі Інтернет й в підприємства з'являється доступ до необмеженої кількості сервісів, незважаючи який пристрій при цьому використовується: смартфон, планшет, ноутбук або персональний комп'ютер. Спеціальне програмне забезпечення також можна встановити віртуально та мати доступність до нього практично з будь-якого засобу комунікації та зв'язку [7, с. 104].

Компанія Amadeus, яка вже давно здобула світову популярність в індустрії туризму та гостинності завдяки розробленій глобальній дистрибутивній системі бронювання та резервування, провела серйозне дослідження щодо

застосування нових технологічних рішень на основі хмарних технологій. У доповіді компанії під назвою «Хмарні рішення кардинально покращать якість обслуговування в аеропортах» представлено висновок фахівців стосовно використання хмарних технологій у інформаційно-технологічній інфраструктурі аеропортів з метою зменшення витрат і покращення якості обслуговування пасажирів.

Зростаючий тиск у бізнес-середовищі з боку зацікавлених учасників і конкурентів означає для аеропортів необхідність максимально ефективного використання інформаційно-технологічних ресурсів, для того щоб, поряд з пошуком альтернативних джерел прибутку для підтримки конкурентоспроможності, забезпечувати результативну роботу та ефективно співробітництво з авіакомпаніями. Вироблення сучасного підходу до використання систем спільної експлуатації – один із шляхів вирішення цих завдань в умовах, коли доступні сучасні моделі хмарних технологій [10].

### **Висновки**

В якості загального висновку до цього дослідження зазначимо, що в сучасних умовах телебачення, преса, радіо, інформаційні комп'ютерні системи починають забезпечувати глобалізацію повсякденного спілкування. Наразі можна говорити про появу нового життєвого світу, в якому формується інший соціокультурний тип людини. Величезні та безперервно зростаючі масштаби ринку інформаційних ресурсів створюють для споживача проблему ефективного пошуку необхідної інформації. Важливо не тільки знати, де взяти інформацію, але й які технології доступу до інформації доцільно використовувати, щоб отримати її у необхідні строки. Слід зазначити, що нинішня епоха інформатизації, безсумнівно, спровокує суттєві зміни у процесі організації туристичної діяльності.

Отже, сучасні інформаційні технології – це, безумовно, єдиний драйвер антикризової політики для учасників туристичного ринку. Використання інформаційних технологій в процесі управління туристичним підприємством дає змогу зменшити фінансові витрати, пов'язані з розгортанням, супроводом та оновленням як програмного, так й апаратного забезпечення. Сучасний рівень розвитку сфери туризму висуває принципово нові вимоги до інформаційного обслуговування, зокрема забезпечення швидкості передачі інформації, її актуальності, вірогідності та своєчасності надання кінцевому користувачу. У жорсткій конкурентній боротьбі виживають і досягають успіху ті підприємства, у яких керівництво володіє вмінням приймати ефективні рішення, використовуючи додаткові можливості, що надаються сучасними технологіями.

Попит на інформацію та інформаційні послуги забезпечує розвиток, поширення та ефективно використання інформаційних технологій у міжнародному туристичному бізнесі. Під їх впливом здійснюються корінні зміни в управлінні туристичним підприємством, а саме, автоматизуються процеси обґрунтування та прийняття рішень, організація їх виконання,

підвищується кваліфікація і професіоналізм фахівців. Специфіка розробки, просування та реалізації туристичного продукту вимагає таких інформаційних технологій, які в найкоротший термін надавали відомості про доступність транспортних засобів та можливості розміщення туристів, забезпечували швидке резервування та бронювання, а також автоматизацію вирішення допоміжних завдань у процесі надання туристичних послуг.

### Список використаних джерел:

1. Іванова О.М. Управління інформаційними потоками туристичних підприємств : монографія. Суми : Університетська книга, 2016. 200 с.
2. Інформаційне забезпечення туризму : підручник / за ред. М.Ф. Дмитриченка. Київ : НТУ, 2012. 575 с.
3. Кожухівська Р.Б. Розвиток сучасних маркетингових інформаційних технологій в комунікаційних стратегіях українських туристичних підприємств : монографія. Умань : Сочінський, 2011. 176 с.
4. Козловський Є.В. Особливості використання інтернет-технологій у сфері туризму. *Актуальные научные исследования в современном мире* : Сб. научных трудов XXIV междунар. научн. конф., г. Переяслав-Хмельницький, 26-27 апреля 2017 г. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вып. 4(24), ч. 5. С. 30–35.
5. Козловський Є.В. Особливості використання мобільних технологій та соціальних мереж у туристичній діяльності. *Культурологічна думка: щорічник наук. праць*. 2017. № 11. С. 240–246.
6. Козловський Є.В. Особливості використання сучасних мультимедійних технологій у туристичній діяльності. *Нові медіа в сучасному суспільстві: культурологічний вимір* : монографія / В.М. Судакова, М.Ю. Наумова та ін. Київ : Інститут культурології НАМ України, 2017. С. 212–230.
7. Козловський Є.В. Особливості використання хмарних технологій у сфері туризму. *Актуальные научные исследования в современном мире* : Сб. научных трудов XXVI междунар. научн. конф., г. Переяслав-Хмельницький, 26-27 июня 2017 г. Переяслав-Хмельницький, 2017. Вып. 6(26), ч. 5. С. 100–105.
8. Три технологических тренда, которые могут убить ваш бизнес. *ЛІГАБізнесІнформ* : веб-сайт. URL: <http://biz.liga.net/upskill/all/stati/3195437-3-tekhnologicheskikh-trenda-kotorykh-mogut-ubit-vash-biznes.htm> (дата звернення: 07.06.2019).
9. Amazon Web Services : веб-сайт. URL: <https://aws.amazon.com> (дата звернення: 07.06.2019).
10. Amadeus: облачные решения кардинально улучшат качество обслуживания в аэропортах. *Aviation Explorer* : веб-сайт. URL: <https://www.aex.ru/news/2014/6/17/121197> (дата звернення: 07.06.2019).
11. Booking Holdings : веб-сайт. URL: <http://www.bookingholdings.com> (дата звернення: 07.06.2019).
12. Expedia Group : веб-сайт. URL: <https://www.expediagroup.com> (дата звернення: 07.06.2019).
13. NIST Cloud Computing Program. *National Institute of Standards and Technology* : веб-сайт. URL: <https://www.nist.gov/programs-projects/nist-cloud-computing-program-nccp> (дата звернення: 07.06.2019).

**Nemchenko V. V.**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Head of Department of Accounting and Audit  
Odessa National Academy of Food Technologies*

**Basiurkina N. Yo.**

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,  
Head of Department of Business Management  
Odessa National Academy of Food Technologies*

**Nemchenko H. V.**

*Assistant Lecturer  
Odessa National Academy of Food Technologies*

## **PROBLEMS OF FOOD ENTERPRISES MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF PROVIDING FOOD SECURITY**

### ***Summary***

*The special thing about the food enterprises is that they provide food security to the country, regions, individual families, and humans at all. The aim of the study is to review the main problems faced by food industry enterprises in terms of food security. Consumers of food products in Ukraine have low paying capacity and do not demand high-quality products. Therefore, food-companies in Ukraine are not capable and even don't want to introduce innovative technologies and produce high-quality products, and regions and the country cannot expect significant budget revenues from production. The urgency of solving this scientific problem is that enterprises should use innovative achievements of medicine, modern up-to-date technologies and stimulation of the production of environmentally safe, useful for human food products. Today, there is a tendency to produce products not on the group, but a particular consumer, taking into account the individual characteristics of each. Food companies contribute to food security; however, this means not only meeting the demand for food but also maintaining food quality control. Food should not only fulfil the function of satisfying physiological needs but also be healthy, safe, organic, useful, and accessible to all segments of the population.*

### **Introduction**

The special thing about the food enterprises company is that they ensure food security to the country, regions, individual families, and humans. They are the basis for the workforce's reproduction of full value. Qualitative, rational nutrition reduces lots of illnesses and morbidity. At the same time, it prolongs span of life, increases human wellbeing, develops creative abilities of people, strengthens intellectual capital and increases GDP (Gross Domestic Product) of the country. In well-known chef Jose Andres's opinion: «Food is national security. Food is an



economy. It is employment, energy, history. Food is everything for people. And if we realize this idea, then we will be able to avoid many modern problems of humanity and make many better decisions. Everyone should know not only what they eat but also the consequences of their attitude to food» [1]. Scientists believe human food should contain more than 6,000 groups of different macro and micronutrients, covering more than 20,000 different nutritional compounds to complete satisfaction of the vital needs. It initiates the creation of high-value food products with treatment-and-prophylactic or dietary properties [2].

All this confirms that food is not just a set of chemical and biological substances but also a medical and economic category. Therefore, it can be the object of management – production, distribution, exchange, and consumption. In this regard, on the one hand, the state must make full use of the achievements of medicine, modern innovative technologies and stimulate the production of environmentally friendly, nutritious foodstuffs for human beings, and on the other hand, it must control and punish offenders and raise the culture of consumption.

In this regard, the relevance of the study, topicality of food enterprises management, the development of ways to improve it, as well as the use of innovative advances in medicine, modern state-of-the-art technology and the promotion of the production of environmentally friendly, nutritious foods for human beings, are growing. All these will enable the stable growth both of enterprises and countries, as well as support food security, which is tremendously important these days.

The analysis of food security and problems of food enterprises management was presented in the works by many foreign scientists. In particular, the following scientists devoted their studies to this issue: L. Goedde, M. Horii & S. Sanghvi (2015), they claim that it is expected continued volatility in agricultural input and output prices. Also, it is important to open the door to investment throughout the value chain to satisfy the world's food needs. Regarding the Ukrainian experts, this problem was in the focus of scientific research by R. Hnatyuk (2015), L. Valevska (2017), V. Nemchenko (2012), M. Berdar (2018), P. Chechelyuk (2016), N.R. Kordzaya & B.V. Yehorov (2018), A. Voronov (2017), P. Melnyk, L. Tarangul & Z. Varnaliy (2008), O. Komelina & N. Panasenko (2013), and others.

### **Part 1. Food security and food enterprises providing with high-quality raw materials**

The consumption of food products should be not only according to physiological, medical norms but also according to individual characteristics of a person, in conditions of limited resources and the harmony with the environment. Based on this, a modern structure of food production should be built. Achieving this goal remains unattainable not only for countries such as Ukraine but also for developed countries.

Considering the judgements made, we consider it appropriate to provide the following definition of food security. It is the ability to meet the needs of the population in food in the conditions of limited financial, ecological capabilities of the state in accordance with scientifically-based norms, individual peculiarities of a

person and its affordability and prices level. This definition of food security is much broader and suggests that it has not yet reached almost all countries of the world [3]. This is confirmed by periodic violations of the quality of food products in the EU, which does not always meet the tough requirements. An example of the latest contravention can be the production and supply of the low-quality beef by Poland to the EU. As a result, sellers were forced to remove the beef from sale [4].

Despite everything, the gradual Ukrainian integration into the EU should be positively evaluated. In M. Berdar's opinion, it is possible to achieve the transition to European and international standards of food safety and quality (HACCP, ISO, EN, Codex Alimentarius) in the field of food industrial production to improve the quality, organic and ecological production, and food safety [5]. The important thing is also the adaptation of national financial policy in the conditions of globalization and European integration of Ukraine's recognition and acceptance of common international priorities, norms, and standards that ensure the transparency of financial transactions. Of course, the introduction of this does not guarantee the financial stability of the country but it is a condition and a means that creates additional potential for economic growth [6].

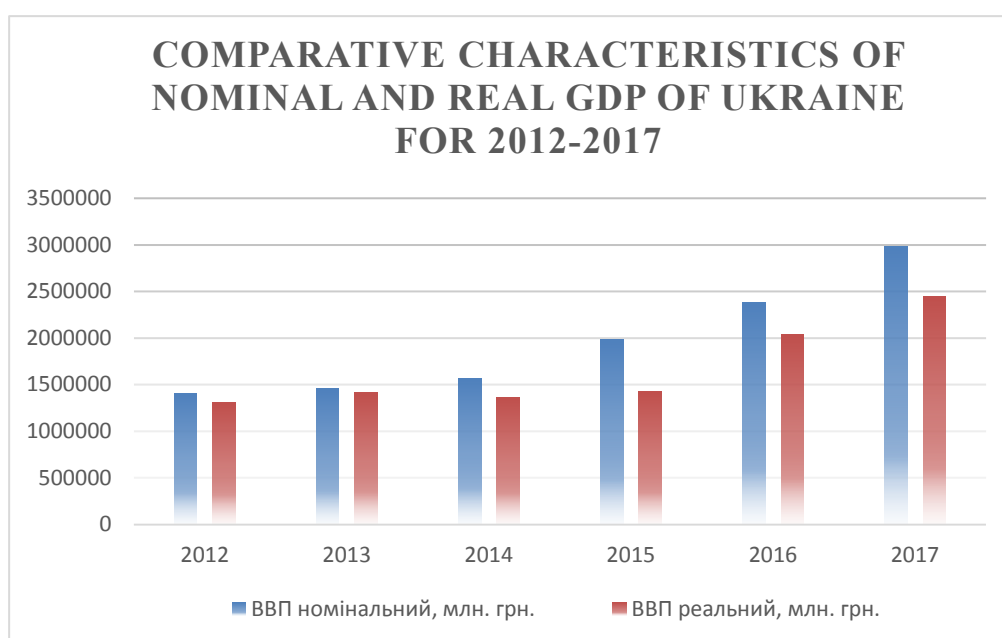
Some ways in this direction of improving food products' quality are also carried out in Ukraine. Thus, the Laws of Ukraine «On state control over compliance with legislation on food products, feed, animal by-products, health and welfare of animals», «On ensuring the sanitary and epidemiological well-being of the population» [7, 8] and others were adopted. Unfortunately, the legislation is not effective and is sometimes detached from the real economy.

The targeting European quality standards already in the nearest future, for example, only those agricultural enterprises will be able to supply milk to the market where mechanical milking, refining, and cooling are carried out. To buy a machine for mechanical milking, cooling equipment, most peasants are not capable and require significant investments and time. Political and social instability are also factoring, which restrict investment [9]. At the same time, the positive shift in food security is threatened by environmental, socio-economical risks [10]. That's why O. Zgurskay fairly predicts that the dairy base in Ukraine will be transformed from individual sellers to cooperatives, small and large farms. In order to the implement such a model of management, in her mind, it is necessary to create certain conditions, including public cattle grazing, hiring of professional veterinarians, the involvement of processing enterprises in the structure of vertical integration, etc. [11].

From this perspective, a substantial stake of households in providing raw materials does not allow the use of raw materials of high quality, hinders transportation and planning of food enterprises, and their efficiency. To ensure the competitiveness of small producers, it is necessary to create non-agricultural enterprises [12], which will reduce seasonal dependence. There is also a need for a convenient food quality management system adapted to meet the needs of small and medium-sized food companies to improve product quality and customer satisfaction [13]. The quality is recognized as one of the most important factors of competitiveness [14].

The quality of products is influenced by the natural and climatic conditions of the regions, the physical and chemical characteristics of the soils because food enterprises use raw materials obtained in crop and livestock production. Therefore, food companies are natural users who often pollute the environment with the production process. Incorrect sorting of food waste can lead to contamination by heavy metals [15]. And this is also a threat to food security and the environment both.

The low standard of living, which is observed in Ukraine, does not contribute to the rational ecosystem exploitation and, at the same time, threatens the production of quality food products. According to the statistical data from Fig. 1, the nominal GDP exceeds the real one, which is an indicator of high inflation. Thus, high tariffs for energy and utilities, low living standards of the peasants, makes them use firewood in winter as fuel, destroying the forest network, which leads to soil erosion, a decline in future harvests and, at the same time, a deterioration of the supply of food enterprises with raw materials.



**Fig. 1. Comparative characteristics of nominal and real GDP of Ukraine for 2012–2017**

*The blue column is the nominal GDP of Ukraine.*

*The orange one is the real GDP of Ukraine.*

*Source: [16]*

According to the experts, for every thousand hryvnias, which are invested in forest-melioration, farms receive 1.5-2 times more gross products than investments in other fixed assets. The reclamation effect of anti-erosion forest plantations provides an average increment for winter wheat at 15%, sunflower – 12%, maize for silage – 18%, perennial grass for hay – 19% [17].

Despite the degradation of land in Ukraine, since 2012, the budget financing of anti-erosion measures was stopped. In addition, there is such a negative phenomenon as «land outsourcing» – when countries importing food with limited resources of land and water but with significant financial opportunities to buy or rent agricultural land abroad. For example, China acquired land in Congo under a plantation for the production of palm oil. The lands in Sudan are transmitted to Arab countries: Egypt, Jordan, Kuwait, Saudi Arabia, South Korea. Saudi Arabia also signed an agreement on land development in Tanzania [18]. In order to ensure food security, the United Arab Emirates has been looking for an opportunity to buy or lease farmland in Africa, Argentina, and even the United States since 2008. As a result, there is a threat to the economy, society, and culture of countries that rent or sell land. To such countries, unfortunately, Ukraine is now. Thus, the United Farmers Holding Company, a Saudi company, rents about 40,000 hectares of land in Ukraine in 2013, growing grain and potato for its own needs [19].

The food industry is affected by the transformations in the structure of the country's economy. The development of the food industry is inhibited with the absence of Ukrainian suppliers of innovative technologies, sometimes low-quality raw materials, etc. The food products' consumers have low affordability and do not require high-quality goods. The population poverty creates an additional demand for products of cheap categories. But this poses a threat to the country's food security because the consumption of harmful products can have terrible consequences for health, cause incurable diseases, and so on. Foreign academics also emphasize this, as one of the studies examines the influence of Walmart supermarkets, which lower food prices and increase the availability of food, especially for the poor. Thus, the proximity of the supermarket and their pricing policy, which enables the need for food to be fully realized, is a positive phenomenon; however, the effect of Walmart on health is ambiguous, as these studies indicate an increase in obesity and the consumption of unhealthy food [20]. Unfortunately, negative conditions have emerged for Ukraine, and the standard of living is constantly decreasing. This is evidenced in Table 1.

Table 1

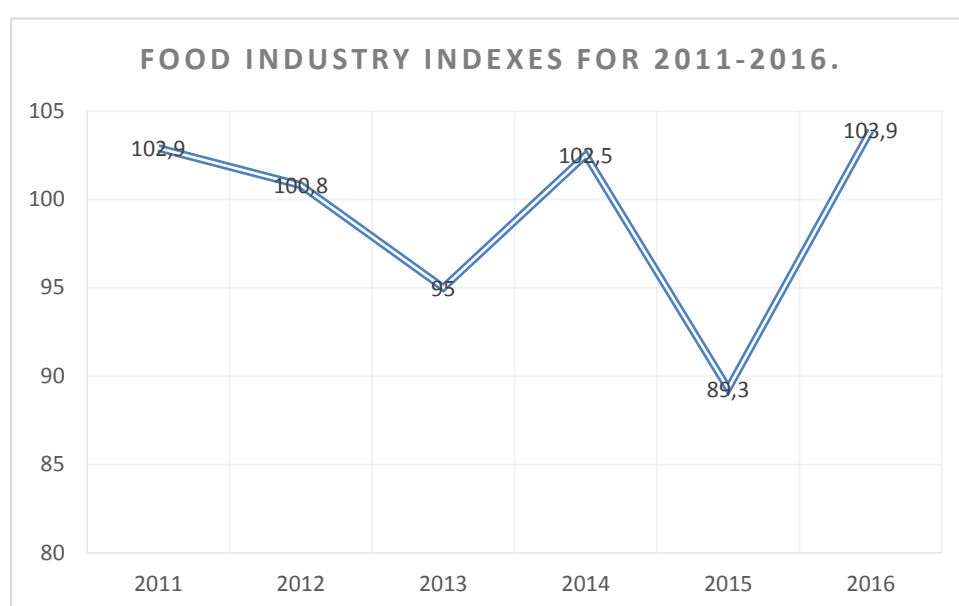
**Dynamics of changes in incomes of the population taking into account inflation in Ukraine**

<b>Years</b>	<b>Inflation, %</b>	<b>Growth rate of income, %</b>	<b>Difference between income and inflation, %</b>
2011	104,6	115,0	10,4
2012	99,8	115,1	15,3
2013	100,5	106,2	5,7
2014	124,9	97,9	-27,0
2015	143,3	116,8	-26,5
2016	112,4	115,8	3,4

*Source: [21; 22]*

As can be seen from Table 1, the dynamics of household incomes tend to increase, but inflation also increases proportionally. Therefore, growth is controversial.

Military conflicts are also reducing the availability and consumption of food in households. The war in the Donbas made the production and purchase of food more dangerous, increased food prices, reduced food supplies and income of the population in the conflict zone [23]. As a result, unstable food production is occurring in Ukraine, despite its enormous natural potential (Figure 2). That is why food security remains a serious problem for developing countries. In this regard, national governments are developing measures that stimulate an adequate level of effective demand through payouts, use income diversification strategies and cash transfers to meet food security goals [24].



**Fig. 2. Food industry indexes for 2011–2016**

*Source: [25]*

## **Part 2. Food enterprises management and provision of quality food to the population**

In high-income countries, consumers are more attentive to healthy eating, product safety, the level of fats, and appreciate the quality certification. In conditions of «survival» people do not think about the benefits of consumer food. As a result, food companies are not able to attract innovative technologies and produce high-quality products, and regions and the country cannot rely on significant budget revenues from production.

The competitiveness of enterprises is reduced by a significant share of energy in the cost of production and the continuous increase in prices on them, does not allow accumulating funds for improving production, and reduces the ability of the population to buy. It also negatively affects foreign economic activity, where

Ukraine acts as a producer and supplier of raw materials and non-innovative products and does not contribute to the sustainable development of the state. Therefore, O. Mitiai, V. Lagodiienko, and V. Safonov highlight the main criteria for sustainable development: safe food production, ensuring economic efficiency of production, raising the level and quality of life of the rural population, stabilizing demographic and migration processes [26]. But, in our opinion, this problem should be considered more widely. Sustainable growth can be achieved if food businesses will use resource-saving, innovative technologies but safe for human health and the environment.

High-income countries had a stable foundation for agrarian science and continued to invest in agricultural research. In Europe and North America, changes in agricultural programs have been gradually suppressing farm efficiency, while agricultural research has provided a steady stream of new technologies and innovations in management [27].

Probiotic microorganisms have a broad-scale development today [28]. Recent studies have shown that it is possible to produce food based on cereals containing probiotics using 3D printing. Experiments have shown that in the process of production, in any way, the appearance of finished products is not disturbed; the speed of its production depends on the components of production [29]. New technologies will allow you to meet the needs of your food as much as possible and make a profit. In our opinion, food companies must take factor into not only profit but also the preventive environmental damage, the harm to the health of the population from product consumption. Therefore, the profitability of food production from the point of view of society, region (and not only the enterprise) can be shown as:

$$R = (P + E \pm H) \div Ex \times 100\% \quad (1)$$

Meaning:

R – profitability of food production;

P – profit;

E – the environmental damage;

H – the harm to health(subtract) or improvement income(add);

Ex – expenses.

All this testifies to the fact that production is of secondary importance and poses a future threat to solving social problems. This situation is caused largely by the imperfection of the tax system. Yes, there is a lack of connection of tax policy with strategic directions of development of the country. The tax system is concentrated, first, on filling the budget, exceeding the ability of taxpayers to restrain business development.

It is important that the filling of budgets does not contradict the interests of the community and the solution of social problems. The food industry includes tobacco, alcoholic beverages, which «make» a significant contribution to the filling of regional and state budgets, but at the same time, they are detrimental to the health of the population. This requires measures to restrict the activities of the

tobacco, alcoholic beverage industry, namely, an increase in excise duties, which is expedient not to direct the budget but to increase the cost of health and education. So, in 2017, the excise tax amounted to 8.5% or UAH 466.6 million of the general fund of the city of Odesa, at the same time, the medical subvention amounted to UAH 853.4 million [30]. There is no coincidence that a well-known tax specialist Z. Varnaliy wrote: «The social orientation of the regulatory impact of excise taxes includes: the level of solvent demand in the segments of excisable groups of goods; change in the structure of the costs of a citizen and its impact on the level of overall solvency; level of employment in the spheres of production and sale of excisable goods; the level of consumption of harmful goods to human health and the ecological state of the environment of goods» [31].

All this testifies that excise taxes are used inefficiently and cannot fulfil the budget.

The most important source of budget filling should be the innovative activity of enterprises in all industries, including food, which will ensure the stable growth of the region's economy. It means: the higher the specific weight of innovative industries in the economy, the higher the rate of growth of the state's economy. This makes it independent of the world market. According to V. Kolesnyk: «Due to the powerful agrarian potential of Ukraine, it may be appropriate to specialize 'startup' activities on the implementation of agrarian projects and projects in related industries, for example, the food industry. Despite the revitalization of investment in the agrarian sector, these projects are not highly knowledge-intensive and innovative, and while Western European and world firms are working towards the development of component semi-finished products, nanotechnologies for food products, organic farming, high-precision weather forecast for farmers in the form of mobile applications, etc., domestic projects tend to extensive activities with a certain percentage of automation of work» [32].

Scientific twenty-first century's ideas become a commodity, capital, and means of production. Therefore, there is a need to stimulate innovation activity, for which the value-added tax must be minimized, which will «create» an interest in IT business, will promote the export of technologies, rather than raw materials, the formation of the middle class, and the reduction of emigration.

The introduction of innovations in the food industry will have an animated effect in other sectors of the economy and will fill the regional and state budgets.

It should be noted that innovation in global food systems is not always effectively used, so there is a hunger, a deficit of nutrient trace elements, morbidity (obesity, diabetes, hypertension) [33]. So, there is a threat of climate change, for example, due to human activities (emissions from industrial enterprises) that can cause drought or vice versa, severe floods, chemical rains, etc., all negatively affecting, including farmers' profit, the population, and the satisfaction with food [34]. Therefore, today it is necessary to urgently develop and make decisions that will allow us to use the potential of production and provide the population with food products of the appropriate caloric content, having useful microelements, allowing healthy food, balanced rations [35]. This, in turn, calls for the integration

of agriculture and industry, which not only provides quality food products but also eliminates poverty [36].

It is impossible to manage, to develop strategic directions for the development of the food industry without control, which makes it possible to compare plans with the achieved results and to identify the disadvantages of their elimination. It must be considered that security depends on the system of control established by the public authorities and the characteristics of demand in the country under study [37]. And all too often, the norms and production activity are violated in the absence of control. This situation can create a threat of damage to the land and bring it into an unsuitable condition, reduce fertility and, as a result, create a threat to the production of products safe for health. The efficiency of agrarian sector management is greatly reduced due to the lack of a management information system structure or the receipt and use of inaccurate, inaccurate information [38].

That is why control in the food business should be comprehensively covered with:

- The manufacturing method;
- The finished commodity;
- The finance charge.

The quality of food in the world is controlled from the «land» to the final producer, that is, from the cultivation of raw materials to consumption. Farmers in Ukraine began to save on plant protection products using counterfeits, which not only does not contribute to the production of quality food products but is accompanied by cases of poisoning of people and domestic animals with the preservation of world prices for grain and the growth of taxes. The use of biological remedies requires more expenses but allows the production of environmental products. Today, digital technologies allow monitoring of movement of machinery, the consumption of oil, seeds, fertilizer treatment and protection of plants with soil analysis, vaccination of domestic animals, which significantly reduces the cost. Therefore, control also provides incentives (the right to grant benefits and grant from the government), although its possibilities are limited.

### **Conclusions**

The special thing about the food enterprises company is that they ensure food security to the country, regions, individual families, and humans. They are the basis for the workforce's reproduction of full value. Qualitative, rational nutrition reduces lots of illnesses and morbidity. At the same time, it prolongs span of life, increases human wellbeing, develops creative abilities of people, strengthens intellectual capital and increases GDP (Gross Domestic Product) of the country. Nowadays, in Ukraine, the low social standard of living does not contribute to the rational use of the environment and threatens the production of quality food products.

The profitability of production from the standpoint of society, regions, must take into account the environmental damage and the harm to the health of the population from the consumption of products.



With the preservation of world prices for grain and the growth of fuel prices and taxes, farmers in Ukraine began to save on plant protection products using counterfeit products that do not contribute to the production of quality food products and are accompanied by cases of poisoning of people and domestic animals, the death of bees. There is no coincidence that the country has reduced exports of honey in 2018. The use of biological remedies requires more costs but will allow producing environmental products.

We believe that the implementation of the proposed measures will contribute to solving the problem of management of food enterprises and provide improving a standard of living.

### References:

1. Hnatyuk, R. (2015). Smak nashykh emotsiy [A taste of our emotions], *ZN.UA*. Available at: <https://dt.ua/family/smak-nashih-emocij-.html> (accessed 2015, July 10).
2. Valevska L. (2017). Problemy formuvannya zdorovoho sposobu zhyttya u molodi [Problems of the Formation of the Visual Lifestyle]. *Collection of materials of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Students with International Participation. Creation of health foods, (Ukraine, Odessa, 2017)*. Odessa: ONAFT, pp. 183-184.
3. Nemchenko V. (2012). Prodovolcha bezpeka Ukrayiny [Food security of Ukraine.] *Collection of Scientific Works of VNAU*, vol. 4 no. 70, pp. 179-182. Available at: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/849.pdf>
4. EU launches investigation through scandal in slaughterhouse in Poland. *Obozrevatel*. Available at: <https://www.obozrevatel.com/ukr/politics/es-pochinae-rozsliduvannya-cherez-skandal-na-skotobijni-u-polschi.htm> (accessed 2019, February 1). (in Ukrainian)
5. Berdar M. (2018). Konkurentospromozhnist pidpryyemstv kharchovoyi promyslovosti Ukrayiny: suchasni problemy ta napryamy pidvyshchennya [Competitiveness of food industry enterprises of Ukraine: modern problems and directions of improvement]. *Agrosvit*, no. 12, pp. 8-14. Available at: <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=2661&i=1> (in Ukrainian)
6. Petrushevska V. (2014). Transformatsiya finansovoyi polityky Ukrayiny v umovakh hlobalizatsiyi ta yevropeyskoyi intehratsiyi [Transformation of financial policy of Ukraine in the conditions of globalization and European integration]. *Economic Annals-XXI*, vol. 1-2, no. 1.
7. On state control over observance of the legislation on food products, feed, animal by-products, animal health and welfare. Legislation of Ukraine. Official web-site. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19?lang=en> (accessed 2018, October, 4). (in Ukrainian)
8. Legislation of Ukraine. *On Ensuring Sanitary and Epidemic Safety of the Population*. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12> (accessed 2018, October, 4). (in Ukrainian)
9. Goedde L., Horii M. & Sanghvi S. (2015, July) Pursuing the global opportunity in food and agribusiness. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/chemicals/our-insights/pursuing-the-global-opportunity-in-food-and-agribusiness> (accessed 2018, April, 15). (in Ukrainian)
10. Global food security recovers in 2018. (2018 October, 16). *The Economist Intelligence Unit Limited*. Available at: <https://foodsecurityindex.eiu.com/Resources> (accessed 2018, May, 25).
11. Zghurska O. (2013). Stan ta tendentsiyi rozvytku molochnoyi promyslovosti v Ukrayini. [The state and development trends of milk industry in Ukraine]. *Economic Annals-XXI*, vol. 9-1, no.2, pp. 29-32.
12. FAO. Official Web-site. *The state of food and agriculture leveraging food systems for inclusive rural transformation*. Available at: <http://www.fao.org/3/a-i7658e.pdf> (accessed 2018, July 15).

13. Doraa M., Kumar M., Goubergen D.V., Molnar H. & Gellynck X. (2013). Food quality management system: Reviewing assessment strategies and a feasibility study for European food small and medium-sized enterprises. *Food Control*, vol. 31 no. 2, pp. 607-616. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2012.12.006>
14. Lesáková L. (2014). Evaluating Innovations in Small and Medium Enterprises in Slovakia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, no. 110, pp. 74-81. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.849>
15. Zhujie Chu, Xiuhua Fan, Wenna Wang & Wei-chiao Huang. (2019). Quantitative evaluation of heavy metals' pollution hazards and estimation of heavy metals' environmental costs in leachate during food waste composting. *Waste Management*, no. 84, pp. 119-128. doi: <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2018.11.031>
16. State Statistics Service of Ukraine. *Official web-site*. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 2019, May 10). (in Ukrainian)
17. Chechelyuk P. (2016, March 18). Zakhysni lisonasadzhennya Ukrayiny – nichyyna zemlya? [Protective forests of Ukraine – no man's land?], *ZN.UA*. Available at: <https://dt.ua/ECOLOGY/zahisni-lisonasadzhennya-ukrayini-nichiyina-zemlya-.html>
18. Kordzaya N.R. & Yehorov B.V. (2018). Osnovni ponyattya prodovolchoyi bezpeky krayiny [Basic concepts of food security of the country]. *Monograph*. Kherson: Oldi plus. Available at: <https://card-file.onaft.edu.ua/jspui/handle/123456789/3476>
19. Voronov, A. (2017, November 03). Araviyska stratehiya Ukrayiny [Arabian strategy of Ukraine], *ZN.UA*. Available at: [https://dt.ua/international/araviyska-strategiya-ukrayini-259104\\_.html](https://dt.ua/international/araviyska-strategiya-ukrayini-259104_.html) (in Ukrainian)
20. Charles J. Courtemanche, Art Carden, Murugi Ndirangu & Xilin Zhou. (2018). Do Walmart Supercenters Improve Food Security? *NBER* No. 24750. doi: <https://doi.org/10.3386/w24750>
21. State Statistics Service of Ukraine. *Ukrayina u tsyfrakh 2017. [Ukraine in figures 2017]*. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/08/Ukr\\_cifra\\_2017\\_u.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/08/Ukr_cifra_2017_u.pdf) (accessed 2019, May 28).
22. Inflation index. *Minfin*. Available at: <https://index.minfin.com.ua/economy/index/inflation/> (accessed 2019, May 26).
23. Brück, T., et al. (2018). The effects of violent conflict on household resilience and food security: Evidence from the 2014 Gaza conflict. *World Development*. doi: <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2018.05.008>
24. Boratyńska K. & Huseynov R. T. (2017). An innovative approach to food security policy in developing countries. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 2 no.1, pp. 39-44. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.007>
25. State Statistics Service of Ukraine. *Industry of Ukraine in 2011-2015: statistical collection*. (2016). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 2019, May 6).
26. Mitiai, O., Lagodiienko, V. & Safonov, V. (2015). Competitiveness of agriculture enterprises as the main factor of sustainable development in agricultural sphere. *Economic Annals-XXI*, vol. 155, no. 11-12, pp. 59-62.
27. Brooks K. & Place F. (2019). Global food systems: Can foresight learn from hindsight? *Global Food Security*, no. 20, pp. 66-71. doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2018.12.004>
28. Rivera-Espinoza Y. & Gallardo-Navarro Y. (2010). Non-dairy probiotic products. *Food Microbiology*, vol. 27, no. 1, pp. 1-11. doi: <https://doi.org/10.1016/j.fm.2008.06.008>
29. Lu Zhang, Yimin Lou & Maarten A.I. Schutyser. (2018). 3D printing of cereal-based food structures containing probiotics. *Food Structure*, no. 18, pp. 14-22. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foostr.2018.10.002>
30. Odessa City Council's Department of Finance. *Official web-site*. Available at: <http://omr.gov.ua/ru/104586> (accessed 2019, May 1).

31. Melnyk P. Tarangul L., & Varnaliy Z. (2008) Podatkova polityka Ukrainy: stan, problemy ta perspektyvy [Tax policy of Ukraine: state, problems and prospects]. *Monograph*. Kyiv: Znannya Ukraine Available at: <http://scholar.google.com/scholar?cluster=16904287968158593251&hl=en&oi=scholar>
32. Kolesnyk, V I. (2017). Upravlinnya startapamy v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Startup Management in Ukraine: Challenges and Perspectives]. *The economy of the food industry*, vol. 9, no. 4. doi: <https://doi.org/10.15673/fie.v9i4.744>
33. Glover D. & Poole N. (2019). Principles of innovation to build nutrition-sensitive food systems in South Asia. *Food Policy*, vol. 82, pp. 63-73. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.10.010>
34. Lopez-Ridaura S., Frelat R., T. van Wijk M., Valbuena D., Krupnik T.J. & Jate M.L. (2018). Climate smart agriculture, farm household typologies and food security: An ex-ante assessment from Eastern India. *Agricultural Systems*, no. 159, pp. 57-68. doi: <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2017.09.007>
35. Glover D. & Poole N. (2019). Principles of innovation to build nutrition-sensitive food systems in South Asia. *Food Policy*, no. 82, pp. 63-73. doi: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.10.010>
36. Webb P. & Block S. (2012). Support for agriculture during economic transformation: impacts on poverty and undernutrition. *PNAS*, no. 109, pp. 12309-12314. doi: <https://doi.org/10.1073/pnas.0913334108>
37. Nacim N. Mohand, Abdelhakim Hammoudi, Mohammed Said Radjef, Oualid Hamza & Maria Angela Perito, (2017) "How do food safety regulations influence market price? A theoretical analysis", *British Food Journal*, vol. 119, no. 8, pp. 1687-1704. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2016-0594>
38. Komelina O. & Panasenko N. (2013) Informatsiino-metodychne zabezpechennia upravlinnia rozvytkom ahrarynoho sektoru ekonomiky rehioniv [Information and methodological support of the regions' agricultural sector development management]. *Economic Annals-XXI*, vol. 11-12, no. 1.

**Reshetylo V. P.**

*Doctor of Economics, Professor,  
Head of Department of Economic Theory and International Economics  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Mozhaikina N. V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economic Theory and International Economics  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

**Ostrovskiy I. A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of Economic Theory and International Economics  
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **PROBLEMS AND PERSPECTIVES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONS IN UKRAINE**

### ***Summary***

*The article considers features and contradictions of the current stage of innovative development of Ukraine and its regions, issues of a permanent reduction in the level of innovative activity of domestic enterprises and reduction in the share of innovative products in the GDP of Ukraine. The necessity of an accelerated institutionalization of innovative development is substantiated. The importance of searching for non-traditional sources of innovative development is proved, as well as and the need to improve the state's role, which should regulate innovative processes, maximally restricting risky decisions and creating conditions for innovation activity. It is justified that institutional intensification should be aimed at the creation of institutional mechanisms of the interaction of society, state, and business for the purpose of rapid economic capacity building of the country based on introducing innovations and improving the legal and organizational framework for increasing the efficiency of mechanisms for ensuring favourable investment climate in the country. Grouping of regions of Ukraine by the level of innovative potential, analysis of regional distinctions of innovative development of Ukraine and ways to overcome them are carried out.*

### **Introduction**

One of the most important and complicated tasks of modern economic development of both Ukraine and its regions is activation of innovation activity. Relevance and timeliness of scientific studies of innovative development issues are confirmed by the awarding of the Nobel Prize 2018 to the American economist Paul Romer for studying the influence of technological innovations in the long-term macroeconomic analysis. Today it is proved that the innovative component should be the determining factor in the substantiation of strategic scientific and

production priorities of the development of the state and its regions. At the regional level, innovation activity depends on an entire system of factors, including: the formation of state and regional innovation policy, the definition of innovative development priorities, the development of innovative programs and projects, and the search for sources of funding.

Structural changes that have taken place in recent years in the Ukrainian economy are characterized by a rapid loss of position by industries that determine innovative development. Unfortunately, during the years of market transformations in the domestic economy, there have been irreparable destructions in the scientific and technical potential.

Business susceptibility to technological innovation remains low. The direction and dynamics of the transformation of the structure of industry also testify to the progressive technological lag of Ukraine from the developed countries of the world. The share of machine building and metal processing is steadily declining; at the same time, more than 60% is the production of raw materials and intermediate products. This deformation of the structure of industrial production was an inevitable consequence of the absence of state industrial policy and the reorientation of commodity producers to available solvent demand, primarily abroad. Because of this, preferences are obtained by industries that produce products with a low degree of processing.

The criterion for successful innovation is the share of innovative products entering the market. It is now small in Ukraine – 5-6%. The main reason for this situation is, first and foremost, that in the absence of a system investment policy, with the achievement of the limit of the loading of production facilities, the potential for economic growth has reached the limit of exhaustion.

Issues of innovative development and problems of institutional support of the management of innovation processes were reflected in the works of both domestic and foreign scientists. Among foreign scientists, works of J. Schumpeter, H. Mensch, P. Drucker, B. Twiss, B. Santo, W. Hartman, R. Solow, A. Toffler, and others are devoted to the study of innovative processes and their institutional support. Of great interest are also the studies of these issues by Ukrainian specialists: S. Bila, V. Babych, Yu. Bazhal, V. Besiedin, V. Vorotin, A. Halchynskiyi, V. Heiets, A. Hrytsenko, I. Lukinov, V. Martynenko, L. Fedulova, and others. However, despite the fact that the economic literature deeply and multilaterally investigates issues of activation of innovative development processes, formation and use of scientific and technological and innovative potential, determination of socio-economic efficiency of innovations, at the same time, insufficient attention is paid to the ways of institutional intensification of *economic development of territories*.

Institutional factors of innovation upgrade in the economy often remain in the shadows. Many attempts to transfer the economy to the innovative way of development failed over the inadequacy of the system of existing institutions to the needs and tasks of the development of key sectors of society's life. All this hinders

the most innovative development of all spheres and prevents the success of technological and structural modernization of Ukraine.

The purpose of the paper is to study the main problems of the development of innovation activity in Ukraine, to analyse the peculiarities and contradictions of modern innovation processes in Ukraine and its regions, to determine the measures to support the subjects of innovative production by the state, to find effective methods of institutionalization of these processes in order to accelerate socio-economic development.

### **Part 1. Features of innovative development of Ukraine**

Innovative activity is the result of finding more profitable spheres of investment in the event of a decline in the average rate of return. However, in Ukraine, innovation has not yet become a proper means to increase its competitiveness. The assessment of the value of intellectual property takes place on a deformed market, separated from the potential economic effect of the introduction of innovation. It does not stimulate the perfection of manufacturing an intellectual product – the basis of innovation. As a result, the share of high-tech products in the export structure of Ukrainian products is steadily decreasing, while low-tech products are increasing accordingly. At the same time, in the modern world of neo-economics, the mastery of 50 macro technologies ensures high competitiveness. US share in these technologies is 20-22, Germany – 8-10, Japan – 7, Great Britain and France – by 3-5, Sweden, Norway, Italy, Switzerland – 1-2. In the economies of developed countries, large TMTIs sector – the sector of technological, media, telecommunication and Internet companies – is intensively developing [1, p. 68]. As a result, the benefits of these countries are growing even more. The USA continues to be the global centre for generating new technologies and knowledge. In 2013, out of global R&D expenditures of 1,671 billion USD, the USA accounted for 457 billion USD, the EU – 342.4 billion USD, China – 336.5 billion USD, Japan – 160.2 billion USD, South Korea – 68.9 billion USD [2, p. 4]. World experience also shows that only those countries benefit in a high-tech development that make timely decisions on reorienting investments into new promising technologies of the system that is just being formed. Increasingly important is the functioning of such financial-coordinating institutions of innovative development as technology parks, research centres, technopolises. For example, in the USA, there are more than 140 science and technology parks, and 23 of the 25 largest universities have science parks, with hundreds of companies and thousands of jobs created. Moreover, most of the parks have technology business incubators (TBI), 160 TBI are located today in the USA [3, p. 70]. In Japan, technology parks – large associations of technopolises sponsored by the state. For example, Tsukuba Technopolis includes 3 technoparks, more than 30 state research institutes, which spend about half of the national R&D budget. In the United Kingdom in the 1980s, when its districts suffered from the crisis, a bet was made on technoparks near universities, there are about 40 such units now and they enabled to quickly overcome the crisis [1, p. 72].

Modern structural problems of Ukraine and its regions, in particular, insensitivity to innovative processes, are caused by significant macroeconomic constraints, among which the most important are reduction in the scale of the country's economy, progressive de-industrialization, high resource intensity of production, in particular, low energy efficiency, increasing debt burden, demographic negatives. The scale of the national economy of Ukraine, expressed in terms of GDP, critically limits the importance and international competitiveness of the country and its regions. According to the results of 2017, the nominal GDP of our state amounted to 0.12% of world GDP and corresponded to 61st position in the world by this criterion [3]. The dynamics of Ukraine's places in some world rankings are represented in Table 1.

Table 1

**Place of Ukraine in the world GDP and GDP per capita for 2005–2017  
(according to IMF data)**

Year Indicator	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nominal GDP	53	52	49	46	53	55	56	54	56	60	64	61	61
GDP (PPP) per capita	102	98	96	99	106	106	106	107	104	108	116	115	114
Number of countries	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187

*Source: formed based on [3]*

The GDP (PPP) per capita in USD in Ukraine is more than twice as low as the world average. According to the above criterion, the Ukrainian economy lags 3-5 times behind European partners. Reducing the size of the economy simplifies the economic control over Ukrainian assets by more capitalized actors, which leads to severe consequences, in particular, underestimation of the value of the national labour force and its growing migration to other countries. Accumulation of technological backwardness and outdated production capacity (the level of depreciation of fixed assets has actually doubled – from 43.7% in 2001 to 83.7% in 2018) have accelerated the curtailment of industrial production. In 2015, in the EU countries, the gross value-added of the processing industry exceeded 2 trillion euro, which is a strong enough base for the transition to the standards of the Fourth Industrial Revolution. The added value of the Ukrainian processing industry is less than 1% of the European level, which results in the high financial and technological vulnerability of the relevant industries [4, p. 13].

According to Table 2, the share of research and development expenditures on GDP in Ukraine is equal to Romania only, inferior to the Baltic States, significantly less than its Eastern European neighbours, more than 4 times behind the EU average.

Table 2

**Share of R&D expenses in GDP, %**

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
EU 28	1,93	1,97	2,01	2,02	2,03	2,04	2,03
Bulgaria	0,56	0,53	0,60	0,63	0,79	0,96	0,78
Estonia	1,58	2,31	2,12	1,72	1,45	1,49	1,28
Spain	1,35	1,33	1,29	1,27	1,24	1,22	1,19
Latvia	0,61	0,70	0,66	0,61	0,69	0,63	0,44
Lithuania	0,78	0,90	0,89	0,95	1,03	1,04	0,85
Germany	2,71	2,80	2,87	2,82	2,87	2,92	2,94
Poland	0,72	0,75	0,88	0,87	0,94	1,00	0,97
Romania	0,46	0,50	0,48	0,39	0,38	0,49	0,48
Slovakia	0,62	0,66	0,80	0,82	0,88	1,18	0,79
Slovenia	2,06	2,42	2,57	2,58	2,37	2,20	2,00
Hungary	1,15	1,19	1,26	1,39	1,35	1,36	1,21
Czech Republic	1,34	1,56	1,78	1,90	1,97	1,93	1,68
<b>Ukraine</b>	<b>0,75</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,70</b>	<b>0,60</b>	<b>0,55</b>	<b>0,48</b>

*Source: compiled on the basis of [5, p. 78]*

In terms of dynamics, we observe a downtrend since 2014. That is, the starting conditions for possible new innovations are worsening. As to the structure of financing of R&D expenditures in the enlarged sectors of depositors, consider the data in Table 3 [5, p. 79].

In the proximity of the shares of the state and business sectors, Ukraine is close to the Eastern European neighbours and significantly differs from the EU average. Nevertheless, the contribution of institutions of higher education and the nonprofit sector is very low. Attention should be drawn also to the declining dynamics of public funds, the non-profit sector, the sector of higher education, foreign financial sources against the background of the business sector share growth by two-thirds over five years.

The level of innovation activity of domestic enterprises is considerably inferior to indicators of leading countries in this area and is constantly decreasing. Thus, for the period of 2001–2015, this indicator has decreased from 16.5% to 11.9%. Note that among the countries of the European Union, the minimum indicators of innovation activity are in Portugal – 26% and Greece – 29%, but even these indicators are twice as high as in Ukraine. And compared to the leading countries such as the Netherlands (62%), Austria (67%), Germany (69%), Denmark (71%), and Ireland (74%), this is almost a five-time gap with Ukraine [6, p. 14]. The share of R&D performers (researchers, technicians, and auxiliaries) in the total number



of employed people is constantly decreasing. So, in 2017 it was 0.58%, including researchers – 0.37%, which is much lower than the values typical for European countries [6]. According to Eurostat, in 2015, this share was highest in Finland (3.21% and 2.35%), Austria (3.10% and 1.92%), and Sweden (2.97% and 2.33%); lowest – in Romania (0.53% and 0.33%), Cyprus (0.83% and 0.61%), Poland (1.0% and 0.75%), and Bulgaria (1.0% and 0.65%) [6].

Table 3

**Share of R&D expenses out of the funds of sectors  
of the economy in total expenditure, %**

Country	Business sector		Public sector		Higher education sector		Private non-profit sector		Foreign financial sources	
	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015	2010	2015
<i>EU 28</i>	53,8	55,3	34,8	31,3	0,9	0,9	1,6	1,7	8,9	10,8
Bulgaria	16,7	35,6	43,2	20,3	0,5	0,1	0,1	0,1	39,6	43,8
Estonia	43,6	41,0	44,1	46,4	0,6	0,2	0,2	0,2	11,4	12,2
Spain	43,0	45,8	46,6	40,9	3,9	4,3	0,7	0,9	5,7	8,0
Latvia	38,8	20,0	26,4	32,7	1,4	2,2	...	...	33,4	45,0
Lithuania	32,4	28,5	46,0	35,3	1,5	1,5	0,2	0,3	19,9	34,3
Germany	65,5	65,6	30,3	27,9	...	...	0,2	0,4	3,9	6,2
Poland	24,4	39,0	60,9	41,8	2,5	2,2	0,3	0,2	11,8	16,7
Romania	32,3	37,3	54,4	41,7	2,2	1,7	0,0	0,1	11,1	19,2
Slovakia	35,1	25,1	49,6	31,9	0,4	3,3	0,3	0,3	14,7	39,4
Slovenia	58,4	69,2	35,3	19,9	0,3	0,3	0,1	0,0	6,0	10,6
Hungary	47,4	49,7	39,3	34,6	...	...	0,9	0,7	12,4	15,0
Czech Republic	40,8	34,5	44,4	32,2	0,9	0,7	0,0	0,1	13,9	32,5
<b>Ukraine</b>	<b>23,8</b>	<b>39,6</b>	<b>49,5</b>	<b>40,1</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>25,8</b>	<b>18,9</b>

*Source: compiled based on [5, p. 79]*

The share of machine building and metal processing is steadily declining; at the same time, more than 60% is the production of raw materials and intermediate products. This deformation of the structure of industrial production was an inevitable consequence of the absence of state industrial policy and the reorientation of commodity producers to available solvent demand, primarily abroad. Because of this, preferences are obtained by industries that produce products with a low degree of processing. All this suggests the detensive economic development of Ukraine, where the deterioration of technical and technological levels of production occurs, that is, the national economic system degrades as a whole. Under detensive development, for the production of an additional product unit, it is necessary to increase the volume of resources by more than one unit, which is loss-making for the economy.

According to the research results, the main obstacles to the innovative activities of domestic enterprises were the following: lack of own funds, significant costs for innovation, insufficient financial support of the state, high economic risk, long payback period of innovations, lack of funds of customers, imperfection of the legislative framework, lack of demand for production, lack of qualified staff, lack of opportunities for cooperation with other enterprises and scientific organizations, lack of information on sales markets, lack of information on new technologies.

As can be seen from this list, a significant part of the problems in the implementation of innovation activities is associated with the lack of funds from both of enterprises engaged in such activities and of their potential clients. In spite of all efforts to attract funds from foreign investors, the share of foreign investors in the structure of sources of funding for innovative activity of industrial enterprises remains low (Table 4).

Table 4

**Sources of funding for innovation activity of industrial enterprises**

Year	Total expenditure		Including, at the expense of funds							
			own		public		foreign investors		other sources	
	million UAH	% to the sum	million UAH	% to the sum	million UAH	% to the sum	million UAH	% to the sum	million UAH	% to the sum
2000	1757,1	100,0	1399,3	79,6	7,7	0,4	133,1	7,6	217,0	12,3
2001	1971,4	100,0	1654,0	83,9	55,8	2,8	58,5	3,0	203,1	10,3
2002	3013,8	100,0	2141,8	71,1	45,5	1,5	264,1	8,8	562,4	18,7
2003	3059,8	100,0	2148,4	70,2	93,0	3,0	130,0	4,2	688,4	22,5
2004	4534,6	100,0	3501,5	77,2	63,4	1,4	112,4	2,5	857,3	18,9
2005	5751,6	100,0	5045,4	87,7	28,1	0,5	157,9	2,7	520,2	9,0
2006	6160,0	100,0	5211,4	84,6	114,4	1,9	176,2	2,9	658,0	10,7
2007	10821,0	100,0	7969,7	73,7	144,8	1,3	321,8	3,0	2384,7	22,0
2008	11994,2	100,0	7264,0	60,6	336,9	2,8	115,4	1,0	4277,9	35,7
2009	7949,9	100,0	5169,4	65,0	127,0	1,6	1512,9	19,0	1140,6	14,3
2010	8045,5	100,0	4775,2	59,4	87,0	1,1	2411,4	30,0	771,9	9,6
2011	14333,9	100,0	7585,6	52,9	149,2	1,0	56,9	0,4	6542,2	45,6
2012	11480,6	100,0	7335,9	63,9	224,3	2,0	994,8	8,7	2925,6	25,5
2013	9562,6	100,0	6973,4	72,9	24,7	0,3	1253,2	13,1	1311,3	13,7
2014	7695,9	100,0	6540,3	85,0	344,1	4,5	138,7	1,8	672,8	8,7
2015	13813,7	100,0	13427,0	97,2	55,1	0,4	58,6	0,4	273,0	2,0
2016	23229,5	100,0	22036,0	94,9	179,0	0,8	23,4	0,1	991,1	4,3
2017	9117,5	100,0	7704,1	84,5	227,3	2,5	107,8	1,2	1078,3	11,8

Source: compiled based on [7]

Turning to the data of the State Statistics Service (Table 4), it can be stated that only in 2009–2010 there was the growth of expenses of foreign investors for the financing of innovative activity of industrial enterprises (19% and 30% to the total amount of expenses respectively), and all other years, the source of funding for innovative activity of industrial enterprises was their rather insignificant own funds (from 80% to 85% of all expenses) [8].

As a result, technological backwardness and conservation of the low-tech production structure are increasing, which also indicates the crisis of domestic industrial policy. The fall in the rate of industrial development in recent years more and more intensifies the processes of deindustrialization and preservation of the technological uncompetitiveness of the domestic industrial sector in the context of the transition of the world economy to the new technological principles of development. These are, in particular, industrial standards of the digital economy and new parameters of productivity and resource efficiency.

## **Part 2. Institutional intensification as a factor of innovative development**

World experience shows that in high-tech development, only those countries benefit that make timely decisions on reorienting investments into new promising technologies of the system that is just being formed. The solution to this task is impossible without institutional intensification, without the formation of a holistic institutional innovation system, which, regardless of the circumstances, would automatically ensure the presence of new knowledge and technologies in the real economy.

*Institutional intensification* acts as a prerequisite for the legal provision of economic entities by the freedom of economic choice and simultaneously determines the level of their responsibility for the results of economic activity.

In accordance with the existence of constant changes in the field of socio-economic institutions, it is expedient to distinguish two levels of the institutionalization process:

– *primary institutionalization*, that is, starting with a «clean board» – a process that involves the creation of a new social institution and ends with the moment of its legalization;

– *secondary institutionalization*, which continues on the existing basis in the process of developing a social institution with the aim of improving or reorganizing it.

If primary institutionalization always involves the creation of a new, then secondary can occur in three manifestations, demonstrating the development of the concept of the lifecycle of a social institution:

– *actually institutionalization*, when its results in something new;  
– *re-institutionalisation*, when what is already exists is reformed;  
– *deinstitutionalisation*, when something that exists degrades or ceases to exist [9, p. 186].

The spectrum of approaches to institutionalization in innovative processes can be conventionally located between two poles: conditionally liberal and etatist.

*Liberal Schumpeterian tradition* is characterized by the recognition of the decisive role of the institute of entrepreneurship as an organic component of

market activity in the technological changes of innovation orientation. An innovator-entrepreneur approaches the market and violates the equilibrium correlation of prices, costs, and profits. Due to the activity in innovation, new values are created, and technological progress is taking place in the means of production. The role of the state tends to ensure non-economic conditions for the functioning of market mechanisms, which, acting spontaneously, are most effective. This also applies to innovative processes in the economy, which, through the interaction of market demand and supply, balance the functioning and development of the economic system. The state should regulate innovation processes, minimizing risk decisions, and creating conditions for innovation. The conditions of the effectiveness of the liberal model are the homogeneous and stable value-institutional identity of the population, high level of trust in the economy, sufficient prevalence of behavioural stereotypes of economic freedom. Under these conditions, economic agents have a relatively low overall risk background in the economy, which enables the most competent agents to assume risks higher than average, including innovative ones. Since the global economy eliminates a uniform value-institutional identity as the first line of the relevance of a liberal model, then globalization logically rejects the purely market principles of innovative behaviour.

*Etatist models* come from the fact that the market has only one criterion for choosing the areas of technological changes – high net discounted yield, and therefore, rejects socially useful innovations that provide long-term resource, structural, environmental or social effects. According to such approaches, the state is responsible for the development and implementation of a national strategy for innovative development, including financing of national strategic projects in the most important sectors of the economy.

From the viewpoint of *transaction cost theory* for innovative products, the share of expenses for information search, concluding and fulfilling contracts is relatively higher than in the production of ordinary goods. If the overall level of transaction costs in the economy is more or less acceptable, then the innovator can take advantage of high overall confidence in concluding contracts with specific assets.

The modern approach in economic science comes from the complementarity of the state and the market, which complement each other and cannot solve innovative development problems separately. Thus, the state as a universal form of socialism serves as an element of support and financing of fundamental research and a mandatory tool for selection and limitation of too risky innovations. An example of this complementarity is the institutionalization of public-private partnership and other forms of interaction between the state and the market. World experience shows that financing research and development is carried out at the expense of the state while business participation is limited to a small number of specific orders. Organization of production – this is the prerogative of business where the state predominantly acts as a regulator. This approach looks like the most pragmatic in terms of accelerating the innovative development of the world economy and increasing the pressure of uncertainty about the consequences of technological shifts (value, social, environmental).

### **Part 3. Innovative development of regions in Ukraine**

In the complex of innovative development of the state economy, the importance of its *regional subsystems* is steadily increasing. This, in particular, is evidenced by the fact that the Development Strategy of the European Union for the period up to 2020 stipulates that 60-75% of all funds allocated for the implementation of the Strategy will be spent on measures related to the achievement of regional development goals. The reform of the economy in Ukraine should take place in the same format.

Under the influence of globalization and integration processes in European countries, a paradigm of *new regionalism* is formed, which is confirmed by the functioning of the relevant institutions that promote regional integration and cooperation of the regions. The main features of the new regionalism are: the reduction of the influence of states and administrative resources on the regulation of economic processes in the regions and the creation of new zones of regional influence; the formation of new information links and interaction of subjects of regions through the interaction not at the state but at the regional horizontal level, which, under globalization processes, promotes the entry of regions into world structural processes; regional interaction both within and outside the individual countries, which is conditioned by economic feasibility rather than administrative resources; the creation of an international communication environment with creative social and managerial practices, etc. [10, p. 10].

The emergence of a new regionalism leads to the development of amendments to the legal and regulatory framework in Ukraine that determine legal, economic, and organizational conditions for the functioning of the regions' subjects, and the regulation of relations between them. This has already been documented in a number of legal acts, in particular, in the context of decentralization of public administration. Solving the issue of decentralization of the economy of the regions, their economic independence requires the use of a reproductive approach, by which the region is considered not only as a subsystem of the socio-economic complex of the country but also as an independent subject with a complete cycle of reproduction, with special forms of manifestation of reproduction stages and specific features of social and economic processes. The main advantage of this approach is that it is based, on the one hand, on the recognition of the community of the territorial economy with the state's economy, and on the other, on the relative isolation of the reproduction process in the region, which allows reconciling state and territorial interests and providing a comprehensive solution to all regional development problems.

Depending on the nature of the relationship between different elements of the reproduction process, groups of proportions are distinguished (general economic, structure-forming, demographic, socio-economic, economic-ecological, innovation-technological, financial-economic), whose research is aimed at identifying complexity in the development of the region's economy, providing the unity of the intraregional and interregional material, financial-credit, and labour processes of expanded reproduction.

By their quantitative and qualitative parameters (economic, natural resources, scientific and technical potential, level of socio-economic development), Ukrainian

regions are divided into three main groups: *regions of large industrial agglomerations* with a high concentration of production and population (Dnipropetrovsk, Zaporizhzhia); *industrially developed regions* with production concentration in regional centres and large cities (Kyiv and Kyiv city, Kharkiv, Odesa, Lviv, Poltava); *regions with a local industry* (in particular, the western regions).

According to the State Statistics Committee of Ukraine, the largest number of scientific organizations is concentrated in industrialized regions: in the city of Kyiv – 31.4% of the total, in Kharkiv region – 16.2%, Lviv – 7.2%, Dnipropetrovsk – 5.7%, Odesa – 5.1%. The five regions account for 65% of the total number of scientific institutions [11, p. 57]. The grouping of regions of Ukraine according to the level of innovative potential is presented in Table 5. Relatively high innovative potential for 2017 is concentrated in Kyiv, Dnipropetrovsk, Poltava, Kharkiv regions, while Volyn, Donetsk, Zhytomyr, Luhansk, Rivne, Khmelnytskyi, Ternopil, Cherkasy, Chernihiv, Chernivtsi regions have low or no innovative potential.

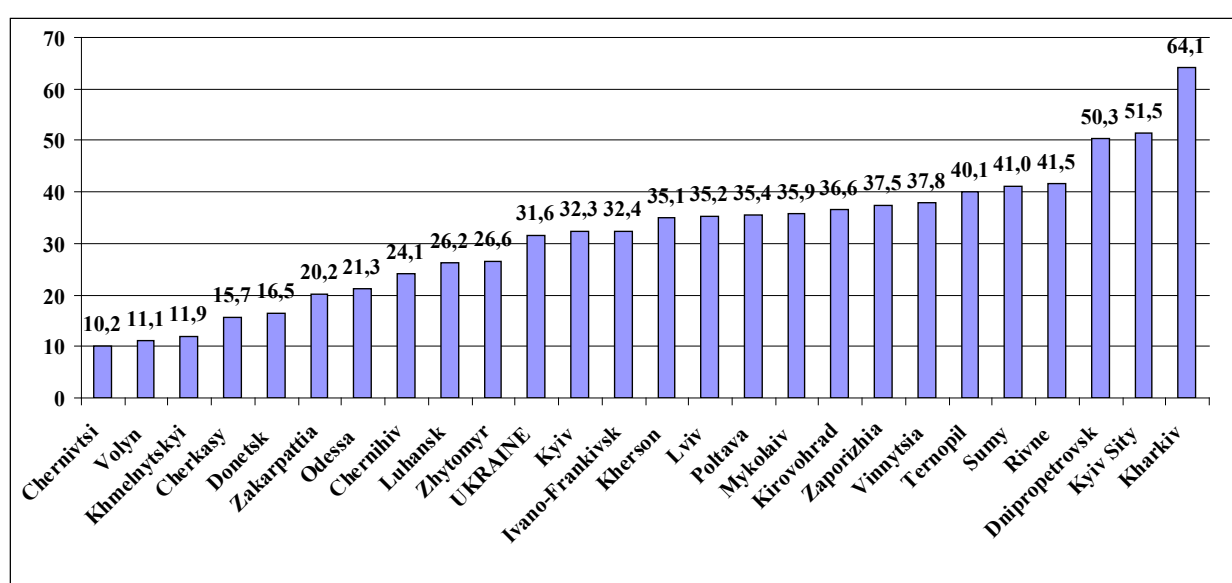
Table 5

**Grouping of regions by the level of innovative potential**

<b>Innovative potential</b>	<b>Group of regions in 2013</b>	<b>Group of regions in 2014</b>	<b>Group of regions in 2017</b>
High	Kyiv, Dnipropetrovsk, Donetsk, Kharkiv, Zaporizhzhia, Odesa	Kyiv, Dnipropetrovsk, Poltava, Kharkiv	Kyiv, Dnipropetrovsk, Poltava, Kharkiv
Medium	Zakarpattia, Luhansk, Mykolaiv	Donetsk, Zakarpattia, Zaporizhzhia, Odesa, Lviv, Mykolaiv, Sumy	Zaporizhzhia, Lviv, Zakarpattia, Mykolaiv, Odesa, Sumy
Average and below average	Kherson, Vinnytsia, Zhytomyr, Ivano-Frankivsk, Poltava, Kirovohrad, Rivne, Lviv, Sumy, Chernihiv	Vinnytsia, Ivano-Frankivsk, Kirovohrad, Kherson	Vinnytsia, Ivano-Frankivsk, Kirovohrad, Kherson
Low or absent	Volyn, Khmelnytskyi, Ternopil, Cherkasy, Chernivtsi	Volyn, Zhytomyr, Luhansk, Rivne, Khmelnytskyi, Ternopil, Cherkasy, Chernihiv, Chernivtsi	Volyn, Donetsk, Zhytomyr, Luhansk, Rivne, Khmelnytskyi, Ternopil, Cherkasy, Chernihiv, Chernivtsi

*Source: compiled based on [11, p. 101]*

Analysing regional differences in Ukraine's innovative development, there is the need to consider the total index of innovations for 2014–2016, according to which Kharkiv and Dnipropetrovsk regions, as well as the city of Kyiv, demonstrate leadership positions (Fig. 1) [12, p. 148]. These regions are leaders in terms of R&D traditions and their competitive advantages, in particular, institutional. It is about their sustainability as a well-known regional university and research centres with multidisciplinary fundamental and applied research. The metropolitan status of Kyiv with the units of the NAS of Ukraine and the regional centres of the NAS in Kharkiv and Dnipro create peculiar points of institutional attraction for many innovative structures. At the same time, the scientific and technological links of regional centres of Ukraine with the relevant structures of the regions of the European Union are expanding.



**Fig. 1. Total Innovation Index by Region in 2014–2016, %**

Important factors of innovative development of the regions are an investment and the search for their sources. It is the investment that is the direct carrier of innovation; therefore, the implementation of innovation policy in the unfavourable investment climate is virtually impossible. The dynamics of the Investment Attractiveness Index of Ukraine, calculated by the European Business Association, shows that throughout the history of calculations (since 2008), the Index never reached the positive zone (above 4 points). The Index's highest value was recorded at the end of 2010 – 3.4 points, and in 2017 the index is 3.1 points [13]. Investors' dissatisfaction is associated with high levels of corruption, lack of trust in the judiciary, lack of land markets, and technical barriers to trade.

Measures aimed at developing investment and innovation infrastructure include, first of all, the creation of a regional network of *industrial parks* and the provision of state support to actors that create such parks, which is identified as one of the priority directions of regional development. Along with that, the development of

industrial parks will stimulate investment and innovation, industrial production, creation of new high-tech industries and tens of thousands of high-performance jobs, increase in the volumes and range of export-oriented products and, as a result, increase in the competitiveness of the economy and the welfare of Ukrainian citizens. At the beginning of 2018, 29 industrial parks have already been included in the Register of Industrial Parks, which is 16 more than in 2017 [13].

The main task of cluster formation and support is to increase labour productivity, without much financial investment. The processes of forming *clusters* are also important for the innovative development of the regions of Ukraine. Clusters are characterized by unification within the framework of the economic system of the territory of enterprises, organizations, scientific institutions that carry out related types of economic activity and use technologies of the previous technological stages along with technological innovations. Thus, clusters act as «growth points» in the placement area, which initiates the diffusion of innovations through a network of transactions with the participation of residents and non-residents of a cluster.

Effective implementation of innovation policy is impossible without the creation of innovation infrastructure – a set of enterprises, organizations, institutions, their unions, associations of any form of ownership, providing services for the provision of innovation activities (financial, marketing, consulting, information and communication, legal, educational, etc.). First of all, these are large competitive financial and industrial corporations, innovative financial and credit institutions (central and regional), technology parks, complexes of enterprises and organizations with specific scientific and technical directions. These complexes combine research, development, and production and, on the basis of developed entrepreneurial activity, provide the production of competitive products and the implementation of new high technologies. The material base of the innovation structure is a territory with developed scientific, industrial, economic, and social infrastructure, whose objects are focused on the development and implementation of new technologies, machines, and materials. It is also necessary to continue to improve and develop the current legislation, bringing it in line with the standards of international law in the field of intellectual property, taking into account national economic interests.

### **Conclusions**

Thus, an analysis of the current state of development of innovative potential and features of the regional innovation process in Ukraine shows that there is a whole group of reasons that cause problems in the development of these processes. Today in Ukraine, virtually no conditions are created for the effective implementation of innovation activity. Financial, political, legal, organizational obstacles are on the way of mass implementation of innovations. In turn, processes of creation of new innovative structures, which are capable of implementing commercial projects, are spontaneous.



Disadvantages in the development of the market mechanism, in the creation of innovation infrastructure and institutional market organization, the shortcomings of state innovation policy also hamper innovative development. So far, a stable, wide-ranging partnership between the state, science, and business have not yet been established, which leads to insufficient financing of science by business, underutilization of the innovative potential of the regional economy. A number of indicators show the potential of the region to innovate but the existing regional innovation structure has not yet yielded significant results; the innovative potential of Ukrainian regions is in the pre-crisis zone, although overall there is a positive development dynamics.

The strengthening of the innovative potential of the region is possible by increasing the resource capabilities of its development (first of all, the activation of the financial component that determines the development of all other components); increase of performance indicators of innovative development, both in sectoral and territorial terms. In order to achieve the set goal, it is necessary to create a favourable investment climate. There are still some factors that have a negative impact on the investment climate in our country, namely: incompleteness of judicial and land reforms, fragmentation in the fight against corruption, excessive tax pressure, economic shadowing, etc. Overcoming these obstacles will allow forming a favourable attitude of foreign investors towards the domestic economy and, as a result, attract the appropriate amount of funds, including for the innovation activity. Promising institutional directions of innovative development should be the creation of innovative clusters and the restoration of special (free) economic areas. The contradictory domestic experience of their use should become the information for analysis and correction of errors made.

Consequently, Ukraine's innovative development should be based on: the implementation of a targeted state industrial and investment policy aimed at activating innovations as a priority component of the overall strategy of socio-economic development of the state, ensuring the unity of structural and innovation policy; the creation of favourable institutional conditions for innovation in the country: legal support of innovative activities of enterprises; the introduction of effective preferential conditions for the implementation of innovation activities; the improvement of financing mechanisms for innovation activity; the creation of special economic areas within the framework of regional policy can become a means to overcome negative trends in the economy, as well as a basis for the innovative development of Ukrainian regions and the country as a whole.

### **References:**

1. Budkin V. (2010). Zony vysokoykh tekhnolohii: svitovi dosvid i realii Ukrainy [High technology zones: world experience and realities of Ukraine]. *Economy of Ukraine*, vol. 6, pp. 67-78.
2. National Science Board (2016). Science & Engineering Indicators 2016. Arlington, VA: National Science Foundation (NSB-2016-1). Table 1-48.
3. IMF Data mapper (2018). World economic outlook April 2018. Available at: <http://www.imf.org/external/datamapper/index.php> (accessed 11 June 2019).

4. Basyliuk Ya.B., Davydenko S.V., Ventskovskiy D.Yu. Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh hibrydnoi ahresii [Economic security of Ukraine in conditions of hybrid aggression]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
5. State Statistics Service of Ukraine (2018). Naukova ta innovatsiina diialnist Ukrainy, 2017 rik: statystychnyi zbirnyk [Scientific and Innovative Activities of Ukraine, 2017: Statistical Collection]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. (in Ukrainian)
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2010). Rekomendatsii parlamentskykh slukhan na temu: «Stratehiia innovatsiinoho rozvytku Ukrainy na 2010-2020 roky v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv» [Recommendations of the parliamentary hearings on the theme: "Strategy of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in the context of globalization challenges"]. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2632-17#o11> (accessed 11 June 2019).
7. State Statistics Service of Ukraine (2018). Nauka, tekhnolohii ta innovatsii [Science, technology and innovation]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ni/zndr2017.doc> (accessed 11 June 2019).
8. State Statistics Service of Ukraine (2018). Naukova ta innovatsiina diialnist (1990-2016) [Scientific and Innovative Activities (1990-2016)]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind\\_rik/](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/ni/ind_rik/) (accessed 11 June 2019).
9. Ben O.T. (2012). Instytutstionalizatsiia: teoretychna interpretatsiia poniattia [Institutionalization: theoretical interpretation of the concept]. *Visnyk of the Lviv University. Series sociological*, vol. 6, pp. 181–190.
10. Hrytsenko A.A. (2016). Ekonomika Ukrainy na shliakhu do inkluzyvnoho rozvytku [Ukraine's economy on the path to inclusive development]. *Economics and Forecasting*, vol. 2, pp. 9–23.
11. State Statistics Service of Ukraine (2017). Statystychnyi zbirnyk. «Rehiony Ukrainy 2017». Chastyna II. [Statistical Collection. "Regions of Ukraine 2017". Part II]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. (in Ukrainian)
12. European Business Association's (2018). Indeks investytsiinoi pryvablyvosti Ukrainy u 1-mu pivrichchi 2018 [Investment attractiveness index of Ukraine in the first half of 2018]. Available at: <http://ebainfo.tilda.ws/indecas/investment-index-i-2018> (accessed 11 June 2019).
13. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2018). Informatytsiino-analitychni materialy shchodo investytsiinoho klimatu v Ukraini za 2017 rik [Information and analytical materials on the investment climate in Ukraine for 2017]. Available at: <http://me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=Стан інвестиційної діяльності в Україні> (accessed 11 June 2019).

**Старостенко Г. Г.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної теорії  
Національного університету державної служби України*

**Мірко Н. В.**

*завідувач аспірантури  
Інституту державного управління у сфері цивільного захисту*

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМ СЕКТОРОМ: ГЛОБАЛЬНІ МОДЕЛІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ**

### ***Анотація***

*Показано, що корпоративний сектор економіки України представлений значною кількістю видів суб'єктів господарювання – від акціонерних товариств до об'єднань юридичних осіб. Значну частку корпоративного сектора економіки складають господарські товариства. До складу об'єднань юридичних осіб належать асоціація, корпорація, консорціум, концерн а також інші об'єднання. Охарактеризовано управлінські системи корпоративного регулювання – інсайдерські та аутсайдерські. Виявлені етапи формування національної моделі корпоративного управління. Висвітлено еволюцію інсайдерських моделей. Проаналізовано, що корпоративне управління, як система, будується при дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів. Предметом дослідження є теоретичні, методологічні основи і практичні аспекти стратегічного управління корпоративного сектору у контексті глобалізації національних особливостей. Об'єктом дослідження є процеси розвитку моделей корпоративного управління і світових та національних особливостей корпоративного сектору. Використано сучасні методи проведення наукових досліджень: порівняльного аналізу, системний підхід. Метою статті є систематизація світових моделей корпоративного управління, визначення причинно-наслідкових зв'язків між ними, а також ідентифікація національної моделі корпоративного управління та обґрунтування перспектив її розвитку в умовах інтеграції в світовий простір. Охарактеризовано основні моделі корпоративного управління: англо-американської, німецької (західноєвропейської), японської. Показано, що використання досвіду провідних країн щодо розвитку корпоративного управління, безумовно, є корисним для України. Ключові моменти з цього приводу доцільно використовувати при розробці вітчизняних схем реалізації корпоративних відносин. Разом із тим, у нашій країні існує значна відмінність у процесі формування системи корпоративного управління. Вона полягає в тому, що в країнах із розвинутою економікою корпоративні відносини формувалися добровільним, поступовим та еволюційним шляхом, тоді як в Україні акціонерна форма власності для багатьох підприємств*

*була обрана внаслідок загальнодержавного примусового рішення в ході процесу приватизації державного майна. Розроблено рекомендації з використання у вітчизняній практиці окремих елементів німецької і англо-американської моделей корпоративного управління.*

### **Вступ**

У процесі переходу України до ринкової економіки відбулося створення великої кількості (понад 35 тис.) акціонерних товариств, діяльність яких здійснюється на засадах корпоративного управління. Власниками майна стали близько 17 млн. акціонерів. Аналіз формування та діяльності вітчизняних корпорацій показує, що на цьому етапі ефективність функціонування цієї пріоритетної для України форми господарювання є недостатньою. Система корпоративних відносин функціонує так, що дрібні акціонери, які становлять основну частину всієї їх кількості, не беруть реальної участі в управлінні корпораціями. Відповідно їхні інтереси ігноруються в процесі діяльності АТ і при розподілі отриманих доходів. Основне протиріччя полягає в розбіжності інтересів менеджерів корпорації та акціонерів, особливо власників дрібних пакетів акцій. У силу недосконалості законодавства в сфері корпоративного управління, де багато аспектів корпоративних відносин не охоплені правовим полем, а також шляхом прямих порушень утискаються інтереси та права акціонерів. Це стосується основних корпоративних прав: на управління корпорацією; на дивіденди (частку прибутку); на частку активів при ліквідації АТ; на доступ до інформації. Забезпечення прав акціонерів безпосередньо впливає на ефективність діяльності корпорацій, оскільки сприяє залученню значно дешевших порівняно з кредитними інвестиційних ресурсів, стимулює до активної участі в корпоративному процесі всіх його учасників, мотивує працівників, регулює корпоративні відносини загалом. Проблема захисту прав акціонерів є актуальною не лише для України, а і для багатьох країн світу (навіть економічно розвинутих), де здійснюються відповідні дослідження та розробки по її подоланню.

Дотримання високих стандартів корпоративного управління в контексті глобалізаційних процесів є обов'язковою вимогою інвесторів до потенційних партнерів, лістингу на фондових біржах, що покращує можливості залучення банком інвестицій і дозволяє зменшити вартість залучення капіталу. Орієнтоване на зростання вартості банку корпоративне управління оптимізує весь комплекс бізнес-процесів і тим самим сприяє збільшенню його прибутків.

Зважаючи на зростання інтересу інвесторів, кредиторів, органів нагляду, суспільства, акціонерів та менеджменту банків (далі – зацікавлених осіб) до корпоративного управління, постають актуальні питання розуміння сутності цього явища, розробки і впровадження ефективної системи корпоративного управління, а також поліпшення якості існуючих систем корпоративного управління у вітчизняних банках.

Однак лишається певна неузгодженість щодо трактування власниками сутності корпоративного управління. Через це у подальшому при налагодженні системи корпоративного управління багато банків припускаються помилок, які призводять до фінансових збитків акціонерів компанії. Усуненню зазначеної проблеми сприятиме узагальнення існуючих підходів сучасної економічної теорії і практики щодо розуміння і трактування сутності корпоративного управління. Державний сектор економіки існує в будь-якій країні, який у сучасних умовах він відіграє важливу роль. Тому слід звернути увагу на розмежування суб'єктів господарювання з погляду приналежності до тих чи інших секторів – державних та недержавних і відповідної побудови систем корпоративного управління. Корпоративне управління повинне бути направлено на користь суспільству, а не окремим особам і групам осіб. У розвинутих країнах створюються умови для функціонування підприємств, що регулюються на засадах корпоративного управління та отримують постійний розвиток, в Україні, нажаль, такі умови не створюються, тому це питання є актуальним у сучасних умовах господарювання.

Корпоративний сектор – це частина економіки країни, яка представлена діяльністю приватних компаній або корпорацій. При цьому роль, яку відіграють великі корпорації в становленні і розвитку економіки, в цілому куди істотніше, ніж вплив сектора малого.

Основними характеристиками функціонування суб'єктів корпоративного сектора, як найбільш ефективної форми господарювання, є наступні: економічна система капіталу корпорацій існує незалежно від її власників; власники корпорації несуть лише обмежену відповідальність за результати діяльності; корпорація володіє правом власності й укладає контракти від свого власного імені.

## **Розділ 1. Міжнародні стандарти й моделі корпоративного управління**

Значення корпоративного управління для товариства проявляється в його впливі на підвищення конкурентоспроможності та економічної ефективності завдяки забезпеченню: належної уваги до інтересів акціонерів; балансу інтересів учасників корпоративних відносин; фінансової прозорості; впровадження правил ефективного менеджменту та належного контролю.

Значення корпоративного управління для держави обумовлено його впливом на соціальний і економічний розвиток країни через: сприяння розвитку інвестиційних процесів, забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів; підвищення ефективності використання капіталу та діяльності товариств; врахування інтересів широкого кола зацікавлених осіб, що забезпечує здійснення діяльності на благо товариства та зростання національного багатства.

Все це обумовило необхідність розробки міжнародних стандартів і правил, які були б законодавчо закріплені й впроваджені в практичну діяльність підприємств, що в остаточному підсумку гарантувало б потенційним інвесторам надійність капіталовкладень, дозволило б їм одержувати повну й

об'єктивну інформацію про діяльність компаній. Практика корпоративного управління відображає як міжнародний, так і національний досвід діяльності корпорації у світі.

Організація Економічного Співробітництва та Розвитку (ОЕСР) спільно із Світовим банком, Міжнародним валютним фондом та іншими міжнародними інституціями ініціювали в 1998 р. глобальну програму створення універсальних стандартів та норм корпоративного управління, націлену на істотне поліпшення національних систем корпоративного управління. У 1999 році Рада ОЕСР прийняла Загальні принципи корпоративного управління. Цей документ містить роз'яснення щодо того, які конкретні проблеми повинні регулювати національні стандарти корпоративного управління.

Метою принципів, розроблених Європейським Банком Реконструкції та Розвитку (ЄБРР), є сприяння встановленню взаєморозуміння між корпораціями, кредиторами та інвесторами при ухваленні рішень про надання кредиту або вкладання капіталу шляхом впровадження раціональних ділових норм у корпоративну практику. Принципи ЄБРР мають універсальний характер, що дозволяє адаптувати їх до конкретної країни з урахуванням норм діючого законодавства [1, с. 12].

Основне спрямування Міжнародній мережі з корпоративного управління (ММКУ) полягає в постійній оптимізації доходів акціонерів із забезпеченням довгострокової життєздатності компанії шляхом ефективного управління та врахування інтересів зацікавлених осіб.

У формуванні загальних підходів до принципів корпоративного управління активну участь беруть не тільки уряди великої кількості країн, але й недержавні організації та групи. Результатом такої роботи стала поява в різних країнах кодексів корпоративного управління – зведень добровільно прийнятих стандартів та внутрішніх норм, що встановлюють і регулюють порядок корпоративних відносин. Вони регулюють практику корпоративної поведінки, зокрема питання забезпечення прав акціонерів і підзвітність керівництва компаній.

Найбільш відомими стандартами національного рівня є: кодекс Кедбері, сформований Радою інформації Лондонської фондової біржі та професійною спілкою бухгалтерських службовців; кодекс найкращої практики для німецького корпоративного управління, підготовлений Німецькою групою з корпоративного управління; рекомендації комітету з питань корпоративного управління, підготовлені групою, створеною Національною радою французької промисловості, Французькою асоціацією приватних підприємств і Рухом французьких підприємств; основні принципи та напрямки корпоративного управління в США, підготовлені Каліфорнійським пенсійним фондом цивільних службовців у відставці, що є найбільшим у світі пенсійним фондом і одним із найбільших світових інституціональних інвесторів.

Правовий статус кодексів корпоративного управління неоднаковий у різних країнах. В одних країнах він є частиною загального пакета обов'язкових правил, яких компанії необхідно дотримуватися для того, щоб її

цінні папери продавалися на біржі. В інших – кодекс не пов'язаний з будь-якими обов'язковими вимогами.

Основу кодексів корпоративного управління складають питання підвищення ефективності діяльності ради директорів і забезпечення контролю цього органу, що представляє інтереси всіх акціонерів у цілому, за діяльністю компанії і її менеджменту. У світі набули поширення дві управлінські системи корпоративного регулювання – інсайдерські та аутсайдерські [2, с. 193].

Інсайдерська система управління передбачає, що власність сконцентрована в руках кількох осіб, які володіють великими частками корпоративного майна. Значна частина функцій управління здійснюється юридичними чи фізичними особами і менеджмент перебуває під їх прямим впливом. Інсайдери є акціонерами і менеджерами таких корпорацій (Європа, Японія).

Аутсайдерські системи управління означають, що широка акціонерна власність досить розпорошена, і прийняття рішень залежить від менеджерів.

Проте наявність різних систем корпоративного управління не знімає існування однакових проблем: забезпечення інтересів дрібних інвесторів, суперечності між коротко – та довгостроковими інтересами інвесторів, між виконавчими та контролюючими органами управління корпорацій, між різними групами інвесторів.

*Етапи формування національної моделі корпоративного управління:*

➤ 1991–1993 рр. – аутсайдерська, розпорошена.

Первинний перерозподіл прав державної власності внаслідок масової сертифікатної безоплатної приватизації.

➤ 1993–1995 рр. – інсайдерська, розпорошена.

Масове скуповування ваучерів у населення інституціональними інвесторами, формування укрупненої власності.

➤ 1995–2000 рр. – інсайдерська, помірно концентрована.

Концентрація корпоративного капіталу навколо стратегічного власника (групи власників).

➤ 2000–2007 рр. – інсайдерська, концентрована.

Подальші зміни щодо концентрації власності та збільшення частки володіння інституціональними інвесторами, в результаті чого сформовано чотири інсайдерські моделі:

1) модель «авторитарного корпоративного статусу», коли власником підприємства є вищий менеджмент (зустрічається у вітчизняній практиці корпоративного управління досить рідко) [1, с. 119];

2) модель «повного контролю», коли вищий менеджмент не відіграє істотної функціональної ролі; вище керівництво представлене переважно людьми, які не знайомі з проблемами господарської діяльності підприємства, не є фахівцями, займають лише декларативно керуючу позицію; такі керівники дуже часто змінюються, водночас підприємство знаходиться під повним контролем зовнішнього корпоративного власника, який здійснює

вплив на підприємство, колектив і господарський процес здебільшого через фаховий (середній) менеджмент;

3) модель контролю, коли функціональна роль вищого менеджменту є істотною;

4) модель «партнерських відносин», коли вищий менеджмент є окремою функціонально значимою соціальною групою учасників корпоративних відносин, що має значні права, власну позицію та власне бачення розвитку підприємства, власні можливості відстоювати свою позицію по відношенню до зовнішнього корпоративного власника.

➤ 2007 – сьогодні – інсайдерська, концентрована.

Подальша трансформація моделей з появою таких модифікацій:

1) модель «приватного підприємства», коли 99% і більше акцій зосереджені в руках одного акціонера; міноритарні акціонери позбавлені будь-яких прав та є формальною часткою власності;

2) модель «концентрованого зовнішнього контролю», коли 80% і більше акцій зосереджені в руках зовнішніх інвесторів (переважно вертикально інтегрованих структур).

Корпоративне управління внаслідок своєї вагомості в економічному житті вже давно стало важливим напрямком діяльності людства. Останнім часом спостерігається зростання інтересу суспільства до проблеми корпоративного управління. Причина подібної ситуації полягає в тому, що проблеми, якими займається корпоративне управління, тісно пов'язані з рядом поширених сьогодні явищ, які заслуговують на особливу увагу: зростання ролі приватного сектора; посилення тенденцій до інтернаціоналізації економіки; нові умови конкуренції [3, с. 142].

Особливості корпоративного управління створюють умови для досягнення поставлених цілей інтегрованого об'єднання підприємств як системи. Як і будь-яка система, корпоративне управління будується при дотриманні чітко визначених та науково обґрунтованих принципів. Відповідно до світової практики, можна виділити такі основні принципи корпоративного управління: захист прав акціонерів-власників; прозорість (розкриття) відповідної фінансової інформації про діяльність товариства; контроль за діяльністю управління; незалежність наглядової ради у визначенні стратегії товариства, затвердженні бізнес-планів та важливих господарських рішень, моніторингу його діяльності; значна роль зацікавлених осіб в управлінні підприємством.

У кожній країні під впливом у першу чергу економічних та правових особливостей і традицій, а також історичних, культурних та інших чинників склалася своя специфічна система корпоративного управління. Натомість, незважаючи на певні індивідуальні відмінності, можна виділити три основні моделі корпоративного управління: англо-американську; німецьку; японську.

Моделі корпоративного управління: англо-американська: ключові учасники – це керівники, директори й акціонери. Інвестори, які вкладають свої кошти й володіють підприємством, передають контроль менеджерам і сплачують їм як своїм агентам за ведення справ. Інтереси акціонерів і керівництва не завжди



збігаються, і саме корпоративне право вирішує цей конфлікт утворенням додаткової ланки – ради директорів. Вона обирається акціонерами й виступає їх довіреною особою, виразником їхніх інтересів у корпорації.

Відносини акціонерів між собою та відносини між акціонерами й корпорацією регулюються досить досконалим законодавством. Важливу роль у корпоративному управлінні відіграють незалежні організації [4, с. 225].

Німецька: ключовими учасниками є банки й корпоративні акціонери. До того ж банк виступає як акціонер і кредитор, емітент цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарій і агент, що голосує на річних загальних зборах. У цілому німецька система корпоративного управління зорієнтована на її ключових учасників. Проте багато уваги приділяється і дрібним акціонерам, які купують акції, головним чином, через банки. У Німеччині легалізовані обмеження права голосу й неможливість голосувати поштою перешкоджає участі акціонерів у справах корпорації.

Японська: ключові учасники корпоративного управління представлені керівниками, банками та урядом. Ключовий банк, який є основним власником акцій корпорації, надає своїм корпоративним клієнтам кредити й послуги з випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Державна економічна політика відіграє ключову роль у корпоративному управлінні. Ця політика означає офіційне й неофіційне представництво уряду в раді корпорації. Річні збори за японською схемою – це суто формальний захід, і корпорації вживають активні дії для того, щоб акціонери не висловлювали своєї незгоди.

Практика господарювання свідчить, що в Україні було обрано як напрямок так звану континентальну (німецьку) модель корпоративного управління, яка, на відміну від американської, орієнтована на обмежену кількість акціонерів або на наявність конкретного кола акціонерів, які публічно контролюють товариство.

Підтвердженням цього є, наприклад, заборона поєднання посади голови правління та голови наглядової ради. У цьому просто немає потреби, адже контроль забезпечується відповідним пакетом акцій.

Такий підхід історично відповідає трьом складовим становлення вітчизняного корпоративного сектора: через приватизацію зі швидкою та часто болісною концентрацією власності, шляхом створення приватних підприємств, а також наявності значної, а іноді й вирішальної, участі держави в господарській діяльності. Їх реалізація можлива за рахунок розвитку вітчизняних корпоративних відносин, на які впливають три основні чинники.

Першим із них є роль держави в роботі з акціонерним товариством. Ідеться про створення системи контролю та нагляду за діяльністю акціонерних компаній з метою передбачення та усунення можливих порушень і зловживань. Треба також урегулювати функції держави як акціонера багатьох компаній.

Другим чинником є відносини всередині підприємства або корпоративна культура. Сьогодні ці відносини ще далекі від належного рівня через постійні конфлікти між менеджментом підприємства та його акціонерами, між

власниками малих та великих пакетів акцій, між стратегічним інвестором та іншими акціонерами. Доки ці відносини не вийдуть на цивілізований рівень, ні про який розвиток корпоративного управління говорити не можна.

І, нарешті, третій чинник, який визначає сьогодні тенденції формування корпоративних відносин, полягає у вітчизняних особливостях консолідації пакетів акцій. Це, мабуть, найбільш болюча проблема українського ринку цінних паперів.

Законодавчо врегулювати діяльність акціонерних товариств можна, якщо: по-перше, обмежитися лише положеннями Цивільного кодексу, проте це неефективний шлях; по-друге, внести зміни до Закону «Про господарські товариства», але цього недостатньо для врегулювання всіх проблем акціонерних товариств; по-третє, прийняти окремий закон, який би вирішував усі питання, пов'язані з акціонерними товариствами. І саме цей шлях – єдиний прийнятний варіант. Головна функція корпоративного управління – забезпечити роботу корпорації в інтересах акціонерів, які надали корпорації фінансові ресурси, а також в інтересах інших зацікавлених осіб [5, с. 39].

## **Розділ 2. Національні принципи корпоративного управління в Україні**

У країнах з перехідною економікою, до яких належать Україна та інші країни Центральної і Східної Європи, поки що не сформувалась стійка модель корпоративного управління, але вже можна говорити про систему, яка поєднує риси англо-американської і німецької моделей [5, с. 43]. Інсайдерські системи корпоративного контролю зазвичай формуються навколо головного банку, носять постійний характер. Фондовий ринок грає набагато меншу роль. Головний конфлікт розгортається між контролюючими акціонерами (власниками контрольного пакету акцій) і слабкими міноритарними акціонерами.

Відмінними рисами інсайдерської моделі корпоративного управління є: концентрація капіталу; внутрішній контроль; орієнтація на задоволення інтересів всіх учасників корпорації; нейтралізація негативних наслідків діяльності.

Першою відмінною рисою аутсайдерської моделі є дисперсне володіння акціями, у зв'язку з чим її також характеризують як диверсифікаційну. Акціонерний капітал розділений між незалежними, не пов'язаними з корпорацією відносинами, крім так званих відносин участі, індивідуальними і інституційними інвесторами. Частка останніх, як вже було виявлено, стабільно зростає. Обсяг їх капіталів і довгострокові цілі існування забезпечують умови для організації венчурного бізнесу. Причому найбільш поширеною схемою є установа корпоративної структури у вигляді акціонерного товариства для освоєння передового науково-технічного досягнення і просування нового продукту та подальший вигідний продаж акцій засновникам. Індивідуальними інвесторами в основному виступають представники «середнього класу» країни, що зберігають свої заощадження в цінних паперах і через свій непрофесіоналізм не так оперативно реагують на зміну біржової кон'юнктури, як крупні утримувачі акцій. Подібна

добровільна акумуляція засобів населення створює в країні сприятливий інвестиційний клімат, підвищує стійкість фінансових ринків. Контрольний пакет акцій може складати не більше 6-14% від їх загального числа.

Відмінними рисами аутсайдерської моделі є: дисперсне володіння акціями; визнання пріоритетності інтересів акціонерів в законодавстві про компанії; особливий акцент на захисті міноритарних акціонерів в нормативних актах компанії і законах про цінні папери; порівняно жорсткі вимоги до розкриття компаніями своєї інформації.

Підсумовуючи опис існуючих моделей корпоративного управління, можна скласти їх порівняльну характеристику, яка зауважить на їх основних відмінностях, важливих елементах, перевагах та недоліках.

Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління.

- Аутсайдерська модель та англо-американська модель: контроль ринків капіталів та зовнішній контроль, розосереджена власність, пасивні акціонери, акціонерна демократія, конкуренція інтересів та конкурентні рішення, однорівневі корпоративні ради, в яких господарюють інсайдери.

Важливі елементи: ліквідність для акціонерів; захист дрібних акціонерів; прозорість, розкриття інформації; заборона на внутрішні угоди; чіткі правила передачі; явні процедури банкрутства; більш активні ринки цінних паперів.

Переваги: орієнтація на підвищення вартості компанії, її прибутковості в короткостроковому періоді; висока гнучкість систем управління; пристосування компанії до мобільності зовнішнього середовища; інноваційність і достатня ризикованість проектів [6, с. 202].

Недоліки: наявність ворожих злиттів і поглинань (а деякими оцінками – 50% усіх реорганізацій); переоцінений фондовий ринок.

- Інсайдерська модель, західноєвропейська та японська моделі: універсальний банківський контроль власності, зосереджена власність активних акціонерів, довгострокове співробітництво акціонерів, дворівневі корпоративні ради, взаємне володіння акціями, пірамідальні схеми, холдингові структури.

Важливі елементи: участь працівників в управлінні; правила управління по домовленості; активна участь універсальних банків в фінансових рішеннях; активні власники, більш уважливий нагляд за керівництвом; контроль інсайдерів; розповсюджено сімейне володіння

Переваги: орієнтація на довгостроковий розвиток компаній; стабільність внутрішніх і зовнішніх для компанії факторів; невеликі ризики банкрутств і руйнівних конфліктів інтересів; стабільні партнерські відносини в групі акціонерів-інсайдерів; ефективний контроль за менеджерами компанії.

Недоліки: темпи зростання і прибутковість західноєвропейських та японських компаній нижче, ніж американських; слабе впровадження інноваційних та інвестиційних проектів.

Найголовнішими факторами, що обумовлюють напрямки розвитку корпоративного управління у вказаних регіонах, є:

✓ Забезпечення ефективних механізмів перебудови економічної системи з адміністративної на ринкову. Це значить, що необхідне проведення реструктуризації економіки. У цьому вирішальна роль відводиться інвесторам, яким необхідне забезпечення ефективного та безпосереднього контролю за вкладеними коштами.

✓ Недосконала банківська система ще неспроможна виступати вагомим корпоративним акціонером, а також здійснювати активний контроль корпоративної діяльності за браком управлінського досвіду з питань управління власністю, достатнього інвестиційного капіталу, досвіду оцінки кредитів та практики контролю за позичальниками.

✓ Приватизаційні процеси в цих країнах проходили з порушеннями прав власників. А невідповідність нових власників до управління процесами перебудови підприємств загальмувала розвиток акціонерних товариств і, як наслідок, спричинила неадекватне корпоративне управління та механізм контролю, втрату стимулів для вкладання коштів інвесторами.

✓ Законодавча база країн з перехідною економікою тільки формується. Тому повільні темпи реформ значною мірою обумовлені відсутністю або недосконалістю законів та нормативних актів стосовно корпоративного управління акціонерними товариствами, функціонування фондового ринку, взаємодії та вирішення конфліктів між усіма зацікавленими сторонами в корпоративних відносинах.

✓ Існування в постсоціалістичних країнах недовіри до акціонерної форми власності і пов'язана з цим неможливість залучення коштів вітчизняних та іноземних інвесторів для розвитку фінансово-господарської діяльності акціонерних товариств призводить до невдач у їх діяльності, конфлікту інтересів усіх учасників корпоративних відносин, погіршує економічну ситуацію в цілому.

✓ Держава, будучи акціонером багатьох приватизованих підприємств, реалізує свої інтереси всупереч інтересам інших зацікавлених осіб і самого акціонерного товариства, порушає принципи корпоративного управління. Прикладом є нарахування та сплата дивідендів.

✓ Керівництво новоствореними акціонерними товариствами в переважній більшості продовжує здійснюватись тими ж особами, які стояли на чолі державних підприємств. Вони продовжують займати керівні посади, реалізуючи свої власні інтереси всупереч інтересам більшості акціонерів.

✓ Більшість акціонерних товариств знаходяться в надзвичайно складному фінансово-економічному становищі, оскільки приватизаційним процесам не передувала реструктуризація підприємств – виробнича, кадрова, фінансова [7, с. 58].

Наведені факти впливають на стан та розвиток українських акціонерних товариств, фондового ринку в цілому. Поки можна говорити про те, що в Україні створена модель, яка поєднує риси американської і німецької моделі.

Недоліки приватизаційних процесів призвели до того, що були надані значні пільги в отриманні акцій робітникам і керівникам приватизованих

підприємств. Така ситуація фактично призвела до створення інсайдерської моделі в корпораціях України з концентрацією власності в руках керівників підприємств зі значним контролем банківського та фінансово-промислового капіталу. Головними учасниками цієї моделі стають представники директорату підприємств та частка інституційних або приватних інвесторів з чіткими власними інтересами. Роль працівників і дрібних акціонерів дуже мала. Реальна влада та контроль за акціонерним товариством перейшли до рук адміністрації, яку встановлює реальний власник. При цьому конфлікти між представниками правління – менеджерами та зовнішніми акціонерами, які мають значні пакети акцій, неминучі. У вирішенні конфліктів керівники підприємств традиційно спираються на трудові колективи, які володіють часткою акціонерного капіталу [8, с. 70].

Специфіка законодавчої бази України, яка не має спеціального закону про акціонерні товариства, припускає зловживання в питаннях дотримання інтересів акціонерів, зацікавлених осіб. Серед таких порушень найпоширенішими є: розмивання частки акціонера в статутному капіталі; вилучення активів товариства, перерозподіл грошових потоків на користь посадових осіб або акціонерів, які володіють значними пакетами акцій; штучне банкрутство; недопущення на загальні збори представників акціонерів під приводом недійсності виданого їм доручень; невиплата або несвоєчасна виплата дивідендів. Пошуки стратегічного інвестора, який був би зацікавлений у довгостроковій стратегії розвитку, створенні конкурентних переваг, ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства, повинні супроводжуватися зміцненням законодавчої бази корпоративного управління в Україні. Такими внутрішніми інвесторами можуть стати банки, але поки що більшість банків у цій сфері діяльності не має істотних переваг від корпоративного управління. Ще одна проблема становлення корпоративного управління в Україні – це розпорошеність, розосередженість капіталу внаслідок проведеної приватизації. Процес консолідації пакетів акцій в Україні тільки набирає чинності. Тому в українській економіці сфера корпоративного управління ще тільки формується. Вдосконалення корпоративного управління є одним із головних факторів забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Без ефективної системи корпоративного управління неможливо забезпечити подальший розвиток ринку цінних паперів та капіталу, підвищити ефективність акціонерних товариств [9, с. 228]. Також проблематика вдосконалення корпоративного управління як системи відносин між акціонерами, державою, органами управління, іншими зацікавленими особами, громадськістю є однією з актуальних у світовій економічній теорії та практиці. Якісна система корпоративного управління виступає умовою ефективної роботи акціонерних товариств, відкриває їм доступ на світові ринки капіталу, а також з точки зору ділової етики закріплює соціальні зобов'язання акціонерних товариств перед суспільством, тобто дає змогу сформуванню соціальної корпоративної відповідальності вітчизняних акціонерних товариств.

Розуміння характеру та особливостей трансформації системи корпоративних відносин в Україні в загальному контексті світових перетворень є необхідним для вироблення ефективної корпоративної політики та стратегії розвитку акціонерних товариств і корпоративних структур, які виступають головною складовою виробничого потенціалу України, та напрацювання напрямків державної стратегії щодо розвитку корпоративного сектора країни загалом. Держава має суттєвий вплив на розвиток корпоративного сектора економіки. Можна визначити такі основні напрямки довгострокової реформи законодавства України: завершення судової реформи і створення в Україні системи незалежних судів, функціонування якої забезпечуватиме дотримання законодавства, в тому числі в корпоративному секторі; проведення повноцінної адміністративної реформи, в ході якої функції державного управління і контролю за підприємницькою діяльністю отримають адекватне врегулювання; прийняття нового Цивільного кодексу України як основного системоутворюючого акту приватного права; прийняття Закону України «Про акціонерні товариства», який би врахував всі аспекти діяльності акціонерних компаній в Україні і створив надійну правову основу для формування національного корпоративного законодавства; подальший розвиток і консолідація законодавства, спрямованого на розкриття інформації про корпоративну діяльність, забезпечення її прозорості, адресності та ефективності використання саме в корпоративній сфері [10, с. 64].

Від того, які інструменти будуть застосовані в ході регулювання державою корпоративних відносин, залежить ефективність та інтенсивність розвитку корпорацій.

В Україні сформувалась змішана система управління, але з відчутними аутсайдерськими рисами, які пов'язані з великою кількістю дрібних інвесторів або власників цінних паперів.

Сьогодні вдосконалення корпоративного управління на національному рівні є важливим напрямком зусиль багатьох країн. Одним з інструментів, що використовується для досягнення цієї мети, є впровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління. Приводом до появи цих документів стало: по-перше, усвідомлення неможливості вирішення всіх проблем, які існують у сфері корпоративного управління, винятково на рівні національного законодавства та необхідності їхнього врегулювання через впровадження етичних норм у практику корпоративного управління; по-друге, сприйняття корпоративного управління як важливого фактора національного розвитку та необхідність існування в умовах міжнародного конкурентного середовища. Багато країн розглядають корпоративне управління як невід'ємну частину ринкової економіки, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності на міжнародних ринках і поліпшенню показників економічної діяльності в цілому. Тому в Україні з'явилася потреба у викладенні принципів і рекомендацій для успішної реалізації практики корпоративного управління при дотриманні загальноприйнятих міжнародних стандартів, але з урахуванням національних особливостей і досвіду [11, с. 79].

## Висновки

Отже, корпоративне управління – це відносно нова сфера в економічному житті України. З метою її вдосконалення необхідні системний моніторинг практичної діяльності вітчизняних корпорацій, розроблення методики оцінки стану корпоративного управління та заходи правового регулювання і контролю з боку держави. До першочергових та найважливіших напрямків вдосконалення системи корпоративного управління слід зарахувати забезпечення захисту прав акціонерів, особливо дрібних. Це сприятиме залученню коштів як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, а також більш оптимальному та раціональному розподілу капіталу в масштабах української економіки. Заходи щодо вдосконалення корпоративних відносин повинні розроблятися з врахуванням як міжнародних стандартів та підходів, так і досвіду вітчизняних корпорацій і специфіки української економіки. Це дасть можливість захистити інтереси акціонерів, підвищити конкурентоспроможність українських корпорацій, оздоровити інвестиційний клімат та економіку.

Крім обґрунтованих напрямків вирішення проблем вітчизняного корпоративного управління, подальшого дослідження заслуговують такі його аспекти, як: підсилення впливу держави на процеси корпоративного управління; збільшення відповідальності топ-менеджерів корпорацій; регулювання питань функціонування фондового ринку; посилення ролі аудиту фінансової діяльності управлінських органів АТ; розроблення систем управління ризиками корпорацій; взаємодія з банками, антикризове управління в сучасних умовах та ціла низка інших актуальних проблем.

Отже, з наукової точки зору, державне регулювання та управління у сфері корпоративних відносин повинно мати більш гнучкий та динамічний характер, оскільки формування корпоративного сектору є однією з найскладніших задач економічної політики країни, в реалізації якої держава повинна виконати визначальну роль та зокрема, створити окремий орган, який здійснював би постійний контроль за цим сектором. Адже зміни в економіці та її розвиток потребують запровадження якісної нової державної економічної політики, що спрямована на підвищення її стійкості до кризових явищ. Це передбачає деконцентрацію капіталу та більшу орієнтацію на внутрішній ринок. Очевидно, що необхідність регулярного аналізування корпоративного управління на вітчизняних компаніях виклик сучасних умов господарювання. При цьому незалежно від цілей методологічні та методичні аспекти проведення такої оцінки залишаються типовими. Окрім принципів комплексності і безперервності аналізування з врахуванням факторів зовнішнього та внутрішнього впливу, слід також наголосити на необхідності використання кількісного і якісного аналізу з використанням як об'єктивних так і суб'єктивних оцінок. Різноманіття існуючих методів аналізування корпоративного управління, сприяє підвищенню ефективності прийнятих управлінських рішень і зниженню можливих негативних наслідків. Спроектований процес проведення внутрішнього аналізу корпоративного управління з урахуванням розробленого алгоритму аналітичної оцінки рівня

системи корпоративного управління дозволить забезпечувати захист від помилок і зловживань зі менеджерів та акціонерів, допоможе ідентифікувати слабкі місця для можливості усунення майбутніх недоліків, визначити зони найбільшого ризику і удосконалити технологію корпоративного управління.

Подальші дослідження проводитимуться за двома основним напрямом: аналіз забезпечення інтересів і реалізації прав акціонерів, і оцінка ефективності діяльності ради директорів. Аналізуватиметься конфлікт інтересів між міноритарними і мажоритарними акціонерами та один з основних його проявів – дивідендна політика компанії, яка в зв'язку з особливостями корпоративного законодавства, всупереч змісту і призначенню, в основному використовуються як засіб перерозподілу капіталу між основними акціонерами на користь основного акціонера. Стосовно практики роботи ради директорів, то незважаючи на стрімкий розвиток першого інституту, його ефективність залишається на середньому рівні, а незалежний директор в компанії виконує декоративні функції.

### **Список використаних джерел:**

1. Хотинская Г.И. Корпоративный рост: теория, финансовые индикаторы, эмпирические закономерности. *Управленец*. 2015. № 4/56. С. 12–17.
2. Шевчук Н.В. Економічне зростання національних промислових підприємств: вартісно-орієнтований аспект. *Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності* : монографія / за ред. Л.М. Савчук. Дніпропетровськ : Національна металургійна академія, Пороги, 2016. С. 193–204.
3. Ивашковская И.В. Стратегический финансовый анализ: концепции : монографія. Москва : Бизнес Элаймент, 2012. 142 с.
4. Петько С. Моделі корпоративного управління в діяльності корпорацій на світових ринках. *Молодий вчений*. 2015. № 2(17). С. 225–229.
5. Білик О. Особливості моделей корпоративного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 4(167). С. 39–43.
6. Шевчук Н.В. Аналітичне моделювання вартісного зростання компанії. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 38. С. 200–208.
7. Мороз О., Карачина Н., Халімон Т. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2007. 180 с.
8. Орлова Н. Специфіка розвитку української моделі корпоративного управління в інформаційному суспільстві. *Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 3. С. 70–77.
9. Сучков А., Кінцель А. Моделі корпоративного управління: світовий досвід та вітчизняні реалії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 2(26). С. 228–235.
10. Шашина М. Моделі механізму корпоративного управління державним сектором економіки. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 64–70.
11. Калініна О. Особливості корпоративного управління в різних країнах. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 17. Ч. 1. С. 79–82.
12. Баглей Р. Формування вітчизняної моделі корпоративного управління. *Сталий розвиток економіки*. 2014. № 1(23). С. 199–206.



**Топоркова О. В.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

**Ільченко М. О.**

*асистент кафедри бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування  
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

## **ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

### ***Анотація***

*Метою статті є комплексне дослідження теоретико-методичних положень та розробка науково – обґрунтованих практичних рекомендацій з удосконалення обліку та аналізу витрат в управлінській обліковій інформаційній системі підприємств ресторанного господарства. На сьогоднішній день нагальною потребою є необхідність налагодження управлінської облікової інформаційної системи (УОІС) витратами, як одного з найбільш важливих і водночас складних елементів управління. Саме тому у статті доведено, що на підприємствах ресторанного господарства, виникає необхідність дослідження проблеми в УОІС витрат, яке повинно мати не лише абстрактний характер, але й потребує знання сутності управлінського обліку витрат, чинників які впливають на них, методів управління витратами, з залученням зарубіжної та вітчизняної практики. Такі дані дозволять оцінити успіх та конкурентоспроможність ПРГ в ринкових умовах господарювання, оскільки витрати безпосередньо впливають на реальну собівартість виготовленої продукції, а отже, і на прийняття управлінських рішень в УОІС по асортименту продукції та ціновій політиці підприємства. Таким чином, обґрунтована актуальність в необхідності точного розрахунку, конкретного обґрунтування величини витрат і ведення пошуку шляхів їх зниження.*

### **Вступ**

Інтенсивний розвиток економічних процесів, які відбуваються на підприємствах ресторанного господарства потребують посилення аналітичності інформації.

На теперішній час місія підприємств ресторанного господарства полягає в задоволенні персоніфікованих потреб населення не тільки в послугах з організації харчування, але і організації дозвілля та відпочинку.

Посилення конкуренції та факторів світової глобалізації обумовлюють необхідність вести пошук нових підходів до організації обліку та результатів діяльності підприємств ресторанного господарства.

Особливої значимості набувають питання формування обліково-аналітичної інформації обліку витрат та собівартості продукції з метою прогнозування цін на продукцію власного виробництва, виявлення резервів зниження собівартості, прийняття альтернативних рішень для успішного проведення фінансової політики. Отримання такої інформації ускладнено відсутністю достатнього методичного забезпечення облікового процесу підприємств ресторанного господарства, які потребують удосконалення на основі розвитку нових економічних тенденцій.

Аналіз витрат в УОІС допоможе володіти інформацією про виробничі витрати, з'ясувати їх ефективність, встановити, чи не будуть вони надмірними, перевірити якісні показники роботи, правильно встановити ціни, регулювати та контролювати витрати, планувати рівень прибутку та рентабельність виробництва.

В УОІС формуються обґрунтовані висновки, в яких відображаються типові помилки в управлінні витратами.

Дотримання вимог повноти та своєчасності отримання інформації про витрати має бути доповнене принципом достатності. В УОІС на витрати ігнорується вплив різних чинників, які можуть змінюватися під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, що при розрахунку собівартості дозволяє уникнути величезної кількості помилок (змістовні, розрахункові та випадкові).

Аналітичне дослідження витрат доцільно здійснювати шляхом моніторингу та формування результативних показників діяльності підприємства ресторанного господарства для прийняття управлінських рішень (економіко-математичне моделювання, включаючи обліковий аспект).

## **Розділ 1. Витрати підприємств ресторанного господарства в управлінській обліковій інформаційній системі**

Концепція розвитку витрат на підприємствах ресторанного господарства (ПРГ) багато в чому знаходиться в стадії становлення. Ефективність управління ПРГ, як відомо, в значній мірі залежить від достовірності обліку витрат.

Проблеми розвитку управлінського обліку витрат досліджували такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Ксенофонт, А. Сміт, К. Маркс, І.В. Вернадський, Ф.Ф. Бутинець, Є.П. Гнатенко, Т.А. Бурова, С.В. Глухова, О.Є. Конаржевська, О.В. Гришиної, Л.В. Наподовської, А.П. Грінько, П.О. Куцика, В.С. Рудницького, Т.С. Сергєєва, В.В. Сопко, Л. Солошенко, Л.В. Чижевська, В.І. Оспіщев, О.В. Чумақ, Л.М. Янчева та інші.

Існуюча практика обліку витрат не забезпечує в повній мірі оперативність ведення управлінського обліку на підприємствах ресторанного господарства. Витрати є одним із основних об'єктів управлінського обліку, а для ефективної роботи ПРГ, як з теоретичної, так і з практичної точки зору, необхідно мати чітке визначення терміну «витрати», а також їх роль в обліково-аналітичній інформаційній системі.

Формування УОІС витратами доцільно здійснювати шляхом розподілу політики управління за етапами. Перш за все, тому що автори упускають

момент проведення організаційних заходів стосовно управлінського обліку витрат на ПРГ. При веденні управлінського обліку витрат необхідно дотримуватися класифікації, прийнятої в традиційному обліку [1].

Етапи формування системи аналізу та управління витратами дозволяють підвищити ефективність управлінського обліку та аналізу, надавати релевантну інформацію для процесу прийняття управлінських рішень в розрізі функціонування підприємств ресторанного господарства в цілому, за рахунок удосконалення формування УОІС витрат та можливість прийняття управлінських рішень, щодо методів обліку витрат, місцями виникнення, центрами відповідальності, сутності, значення та організації калькулювання [2]. Рекомендації можуть припускати зміну структури витрат, перегляд норм і нормативів, корегування цінової політики підприємств, зміну обсягів або диверсифікацію виробництва. Найбільш ефективні і економічно опрацьовані пропозиції повинні бути основою УОІС.

Проте подальше дослідження потребує застосування різноманітних методів, що відносяться як до стратегічного, так і оперативного ведення управлінського обліку (рис. 1). Сучасні умови господарювання потребують виявлення резервів зниження витрат до раціонального рівня, що дозволяє домагатися зростання економічної ефективності діяльності, підвищення рівня конкурентоспроможності. Зниження витрат на випуск одиниці продукції дозволяє ПРГ встановлювати більш низькі та гнучкі ціни, що дає важливу перевагу перед конкурентами та ефективно управління ними дозволить досягти високого економічного результату – максимізувати прибуток і мінімізувати витрати, забезпечити рентабельність підприємства [3].

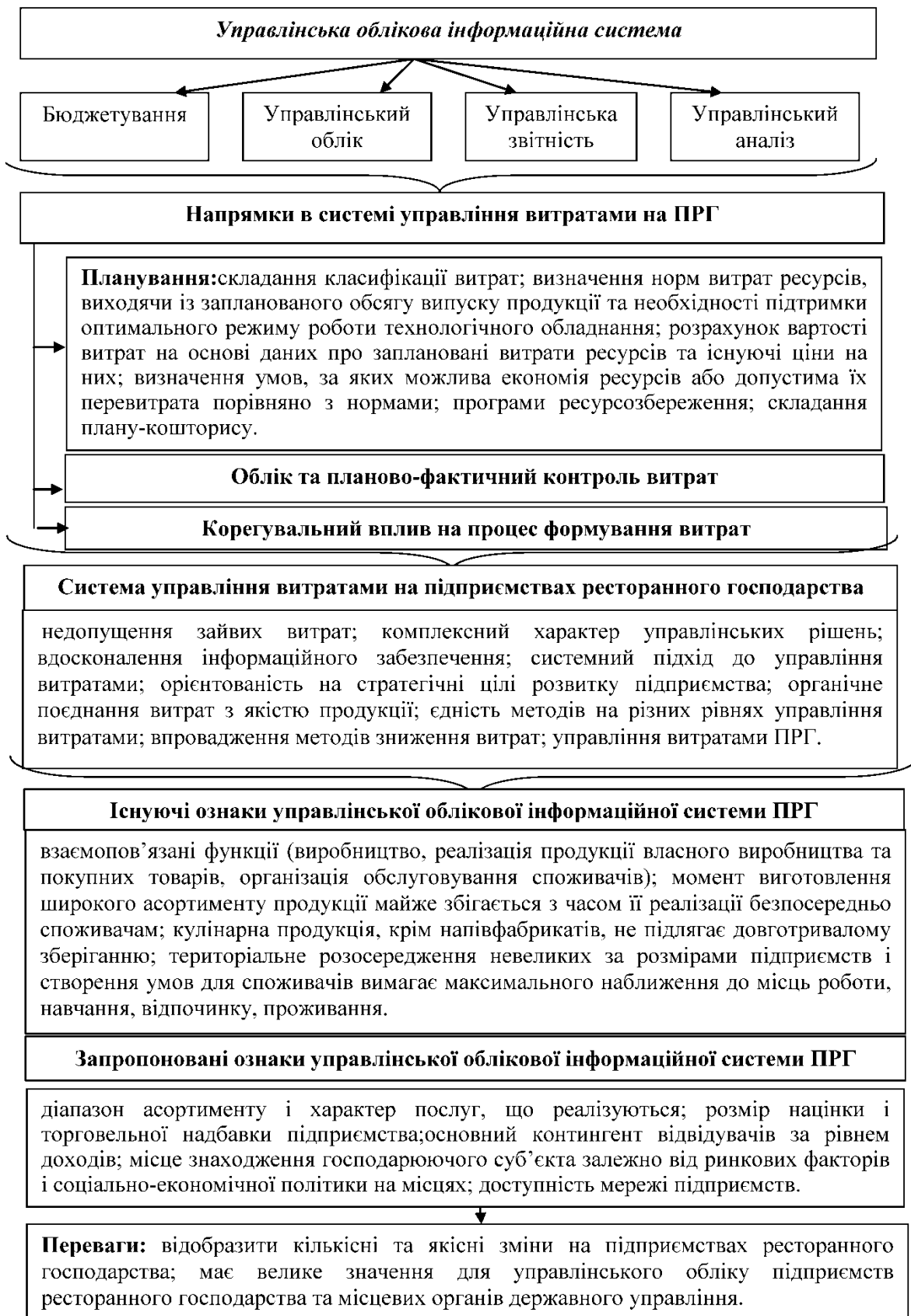
УОІС визначається як система організації, збору та агрегування даних, а для розширення інформаційної ємності управлінської облікової інформаційної системи, на наш погляд, в її компонентний склад, необхідно ввести на підприємствах ресторанного господарства систему бюджетування, управлінський аналіз та управлінську звітність (рис. 2).

Для одержання оперативної та своєчасної інформації про виробничо-торгівельну діяльність підприємств ресторанного господарства з метою ефективного управління необхідним є впровадження інтегрованої управлінської облікової інформаційної системи (ІУОІС) в рамках підприємства, що на нашу думку, переслідує наступну мету побудову системи на основі принципу «одна операція – одна проводка».

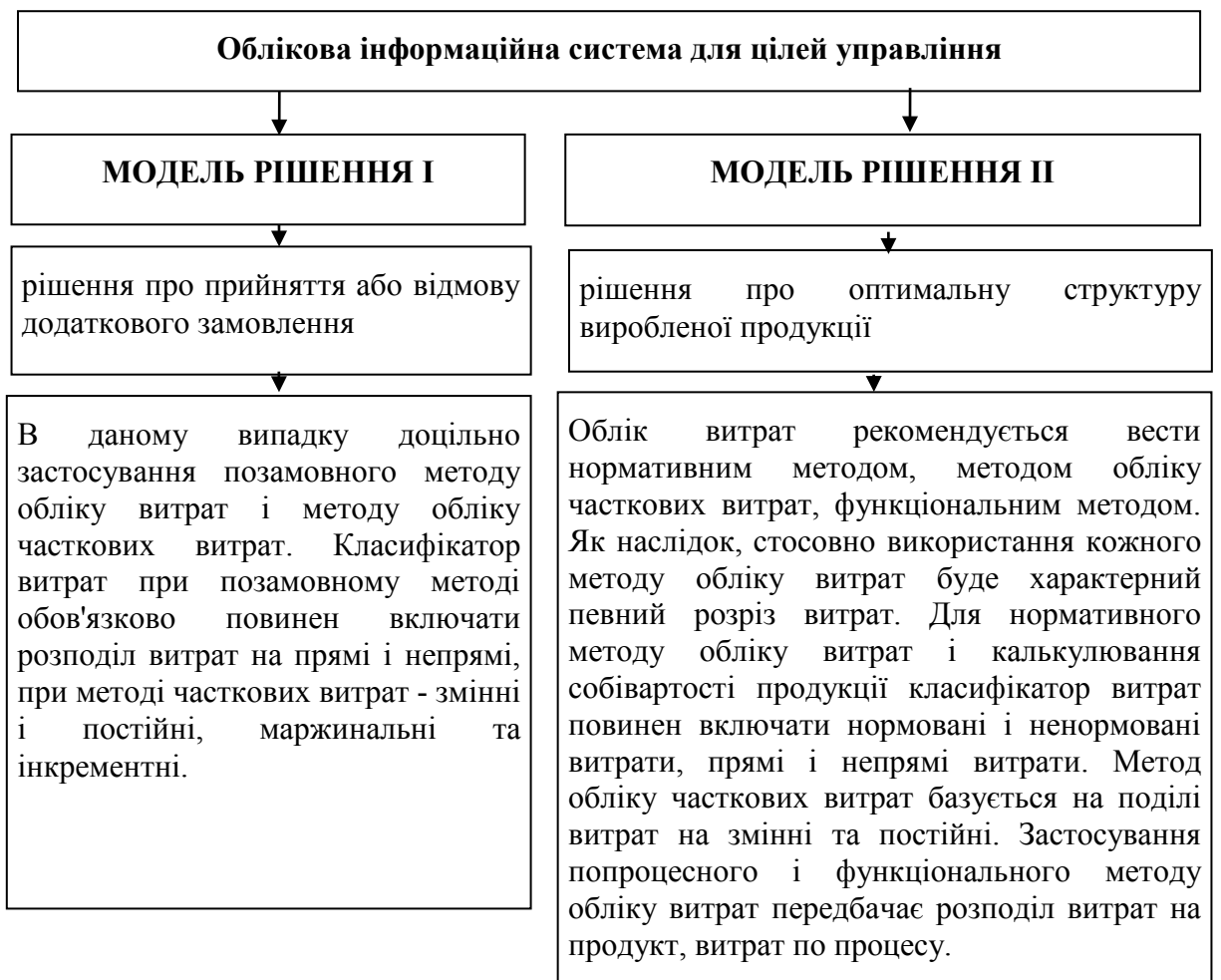
Послідовність формування обліково-аналітичної інформації для цілей управління ПРГ в рамках УОІС можна визначити як управлінський інформаційний цикл. Для забезпечення якості управлінської звітності, яка визначається її доцільністю, точністю, оперативністю, стислістю, розробка її форматів повинна здійснюватися особами, що приймають управлінські рішення, а управлінська звітність формується з системи управління. ПРГ будуть мати різні можливості використовувати різні моделі прийняття рішень (рис. 3).

В И Т Р А Т И В У П Р А В Л І Н С Ь К Ї Й О Б Л І К О В І Й І Н Ф О Р М А Ц І Й Н І Й С И С Т Е М І	I	<p><b>Формування організаційних одиниць з управління витратами.</b>          1.1 побудова системи збору, передачі та обробки даних: підрозділи підприємства, пов'язані із здійсненням витрат; підпорядкованість цим підрозділам; взаємозв'язок та функціональні обов'язки; документообіг; 1.2. побудова фінансово-економічної служби: кадри; бухгалтерія; постачання; 1.3 розробка елементів для функціонування системи: центри витрат; нормативи витрат; норми виробничого обліку; матеріальна відповідальність; термін отримання даних.</p>
	II	<p><b>Інформаційне забезпечення обліку витрат.</b> 2.1 своєчасність; 2.2 достовірність; 2.3 аналітичність.</p>
	III	<p><b>Планування витрат.</b> 3.1 використання показників діяльності: натуральні; дохід; інвестиції; 3.2 використання системи бюджетів.</p>
	IV	<p><b>Оперативний контроль витрат.</b> 4.1 організація фіксування витрат на робочих місцях; 4.2 організація порівняння фактичних витрат з плановими; 4.3 виявлення відхилень; 4.4 збір та своєчасність передачі даних до підрозділів; 4.5. обробка інформації про витрати.</p>
	V	<p><b>Облік витрат.</b> 5.1 відображення операцій в системі управлінського обліку; 5.2 інтеграція операцій у системі обліку: розробка єдиної методичної бази управлінського обліку; розробка системи стимулювання співробітників; розробка штрафів за недотримання технологічних, санітарно-гігієнічних та інших вимог.</p>
	VI	<p><b>Аналіз витрат.</b> 6.1 зіставлення планових і фактичних даних; 6.2 виявлення причин відхилень; 6.3 аналіз структури і динаміки витрат, їх ефективність; 6.4. «атестація» виготовленої продукції; 6.5 аналіз співвідношень цін реалізації та змінних витрат на виробництво: «корисні» продукти для отримання прибутку; ціновий коефіцієнт (+;-). 6.6 аналіз складу змінних витрат та розподіл на різні види продукції у відповідності зі ступенем їх з участі у виробництві цих видів продукції.</p>
	VII	<p><b>Розробка управлінських рішень.</b> 7.1 зміна управлінської політики в частині витрат: зміна структури витрат; зміна обсягів виробництва; користувачі цінової політики. 7.2 розробка класифікації витрат для управління, з дотриманням вимог бухгалтерського обліку: виробничі витрати; загально виробничі витрати; загальногосподарські витрати; управлінські витрати.</p>
	VIII	<p><b>Висновки в управлінні витратами (помилки в управлінні витратами)</b> 8.1. непослідовність; 8.2. брак інформації; 8.3 надлишок інформації; 8.4 ігнорування змін; 8.5 відсутність зворотного зв'язку; 8.6 помилки в розрахунку собівартості.</p>
	IX	<p><b>Формування управлінської звітності.</b></p>

**Рис. 1. Етапи формування витрат в управлінській обліковій інформаційній системі**



**Рис. 2. Компонентний склад управлінської облікової інформаційної системи**



**Рис. 3. Облікова інформаційна система на підприємствах ресторанного господарства**

Зростаюча конкуренція підприємств ресторанного господарства обумовлює необхідність керівникам приймати рішення про більш ретельний аналіз діяльності підприємства: імідж, організаційно-технічний рівень виробництва, контроль витрат, фактори, які характеризують продукцію (надійність, показники безпеки та естетичності, собівартість продукції та ціна), а також фактори маркетингу – все це здійснюється з метою підвищення ефективності бізнесу [4].

При цьому, виникає проблема швидкого за часом та адекватністю управлінського рішення. Тому для вирішення проблеми важливим науковим завданням є впровадження економіко-математичного моделювання. Але це завдання повинно вирішуватись з огляду на лаконічність та доступність програмних засобів, засвоєння методики аналізу спеціалістами, що працюють на підприємстві. З цього приводу треба використовувати програмні засоби, які мають зрозумілий інтерфейс, легко змінюють вихідні дані для розрахунку й виводять результати розрахунку на периферійні пристрої друку, або візуалізації (принтер, монітор).

Якісно проведений аналіз систематизує дані та надає їх у вигляді оцінки основних даних для прийняття управлінських рішень, переліку можливостей та загроз, які виникають внаслідок змін в мікро– та макросередовищі.

Кількісна характеристика цілей необхідна для того, щоб мати можливість оцінювати ефективність і дійсність обраних стратегій за допомогою математики.

Після визначення цілей розпочинається етап вибору стратегій, які забезпечують можливість їх досягнення. Стратегічні функції на підприємствах ресторанного господарства, на наш погляд, включають: планування майбутнього меню, запуск програми комплексний обід (бізнес-ланч та сніданок), програми кейтерингу, ф'южен, розвиток нової маркетингової стратегії або складання бізнес-плану для росту ресторанного бізнесу. Важливо зазначити, що в концепції локального маркетингу сформовані нові інноваційні підходи для підприємств ресторанного господарства, з урахуванням їх специфіки та функціонування [5].

Ефективне управління підприємствами ресторанного господарства вимагає нових інноваційних проектів [6].

1) Новий продукт – організація комплексних обідів (бізнес-ланчів, сніданків) для корпоративних клієнтів, в тому числі, з послугою доставки в офіс;

2) Перспективні форми обслуговування на виїзді (кейтеринг).

Існуючі джерела інформації, що необхідні для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління і розробки відповідних стратегій і програм розвитку, відображають діяльність підприємств ресторанного господарства, в той час як вони працюють у швидкозмінних зовнішніх і внутрішніх умовах. Існуюча інформація про ринок не завжди відповідає практичним потребам підприємств ресторанного господарства, тому вони змушені приймати рішення в умовах невизначеності [7].

Вирішення даної проблеми неможливе без застосування відповідного аналітичного інструментарію та теоретичного арсеналу знань, що перебувають у розпорядженні сучасної науки. Ринки економічно розвинених країн вирішують проблеми забезпечення динамічною інформацією через моніторинг, як засіб постійного спостереження за ринком і за діяльністю підприємств на ньому. Підприємства ресторанного господарства в більшості своїй відносяться до малого бізнесу і не володіють необхідними ресурсами для самостійного проведення моніторингу [8].

Моніторинг підприємств ресторанного господарства має свої конкретні прикладні цілі і завдання. Його основу складають кількісні і якісні оцінки підприємств. Сукупність отриманих результатів утворює вихідне інформаційне поле, дані якого використовуються для проведення комплексного аналізу діяльності окремого підприємства, їх груп, а також для оцінки зміни ситуації у даній сфері. Отримані інформаційно-аналітичні результати мають прикладне значення не тільки для учасників моніторингу,

але і для вироблення ефективної галузевої політики та її адаптації до мінливих умов економічного середовища.

Результати моніторингу формують досить представницьку інформаційну базу кількісних і якісних показників діяльності підприємств, у зв'язку з чим, на підставі отриманих даних, виникає можливість дослідження їх стратегії або, принаймні, визначення її приватних особливостей. Така постановка задачі актуальна, так як, стратегія підприємства, як і стратегічне планування – головний момент у виявленні допустимих і прогнозованих змін нарощування його економічного потенціалу.

Реалізація системного аналізу орієнтує на розгляд підприємства ресторанного господарства, як складової частини цієї сфери послуг у цілому, дослідження зв'язків її з іншими ланками та виводить на принцип комплексності, забезпечення якого вимагає дотримання низки вимог (рис. 4) [9].

Підприємства ресторанного господарства повинні організувати свою діяльність таким чином, щоб контролювати різні фактори (технічні, адміністративні та людські), впливаючи на якість продукції та її безпеку.

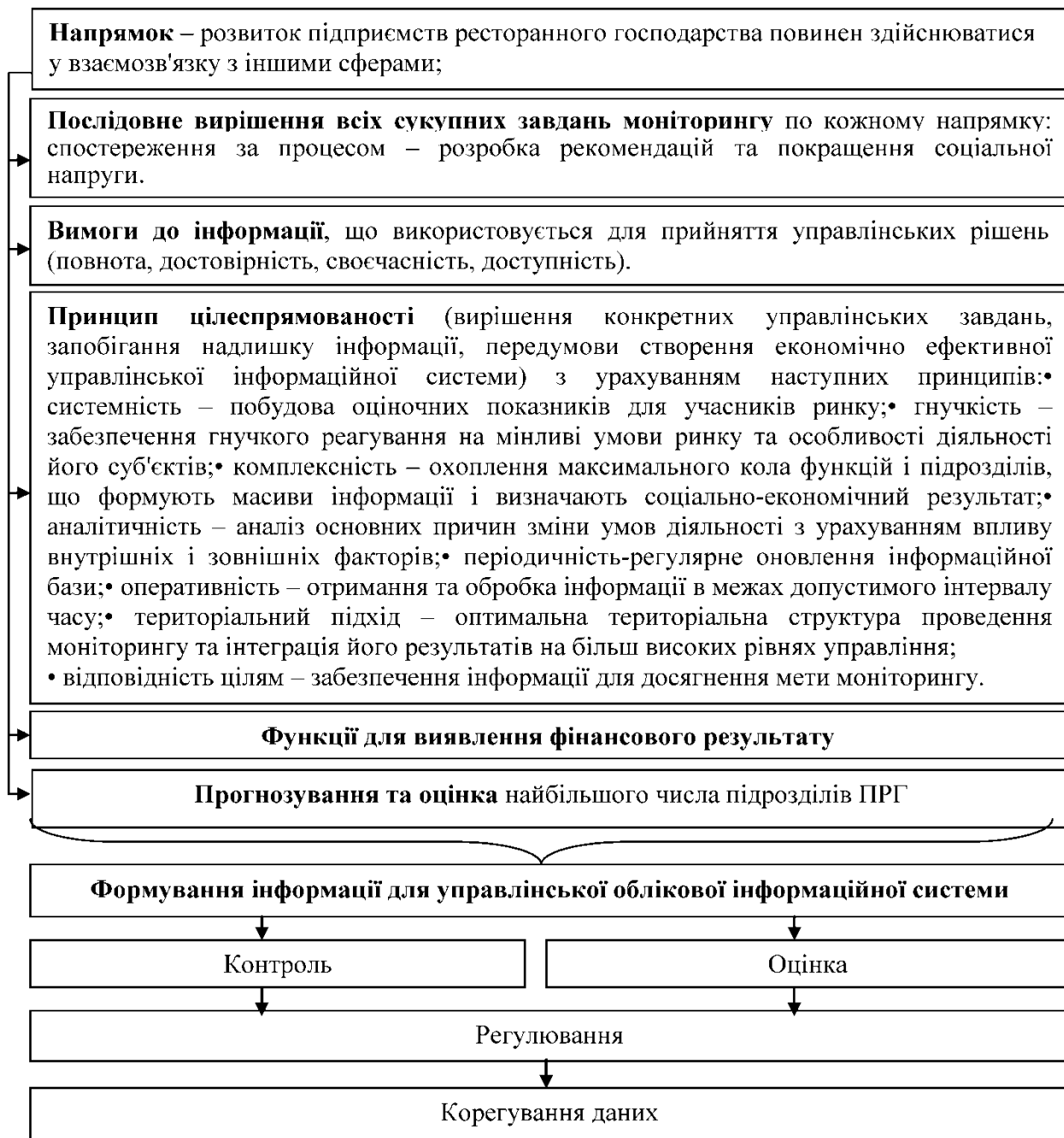
Аналіз витрат ПРГ спрямований на формування можливостей та резервів їх скорочення, виявлення заходів по їх використанню, а різниця між фактичною та плановою сумою витрат є абсолютним відхиленням (економія або перевитрата). Значення суми витрат буде прямо-пропорційно об'єму товарообігу підприємств ресторанного господарства.

Одним з напрямків скорочення витрат ПРГ є модернізація технологічних карт виготовлених страв та організація комплексних обідів (бізнес-ланчів, сніданків), яка спрямована на вибір раціональних методів підбору вихідних параметрів, що забезпечують мінімізацію витрат. Організація комплексних обідів (бізнес-ланчів, сніданків) сприяє привабливості потоку клієнтів або зниженню поточного рівня витрат, пов'язана з поліпшенням якості страв, розширення асортименту та забезпечення скорочення витрат [10]. Після аналізу виробничо-господарської діяльності, здійснює альтернативно-коректне управління витратами виробництва, що впливає на фінансовий стан ПРГ.

Корпоративне і соціальне харчування є найперспективнішим сегментом в ряді соціальних програм і, на наш погляд, повинно стати основою «Національного проекту України». Запрошення гостей на комплексний обід (бізнес-ланч, сніданок) із пропозицією повноцінного обіду (комплексний обід) за доступною ціною забезпечує гарантований щоденний потік клієнтів в обідню пору. Крім того, організація комплексного обіду (бізнес-ланчу, сніданку) – це маркетинговий крок для приваблення клієнтів на вечір.

Контингент клієнтів підприємств ресторанного господарства в денний час – прив'язаний до підприємства географічно: майже на 100% складається із постійних відвідувачів (співробітники невеликих підприємств, офісні робітники бізнес-центрів, менеджери вищого та середнього рівня, управлінці підприємств), їх вимоги, а також достаток необхідно враховувати.





**Рис. 4. Складові моніторингу в комплексній управлінській обліковій інформаційній системі**

Крім комплексного обіду (бізнес-ланчу, сніданку) в залі підприємства ресторанного господарства можливо запровадити послугу доставки комплексних обідів корпоративним клієнтам: додому або в офіс, яка відноситься до однієї із форм обслуговування (корпоративне харчування, кейтеринг), а також кейтеринг-банкет в денний та вечірній час на виїзді, що в свою чергу, дозволить обслуговувати великі виїзні міроприємства в формі банкету або коктейлю, а в ресторані робиться ставка на організацію фуршетів та барбекю. Вважаємо за

необхідне, виділити спеціальні напрямки за формою обслуговування: приготування обідів в офісі клієнта; доставка напівфабрикатів з подальшим доведенням страв до готовності та роздача (підігрів); доставка готових страв.

В даному випадку підприємство надає скидку на вартість послуги доставки комплексного обіду в офіс. До витрат на впровадження цієї послуги увійдуть: витрати на сировинний набір; транспортні витрати; витрати на оплату праці кур'єра (найманого працівника) та водія; витрати на упаковку, одноразовий посуд, салфетки; витрати на необхідне теплове обладнання (термобокси) [11]. Для економічного моніторингу пропонуємо використовувати наступну сукупність показників (табл. 1). Необхідно відмітити, що запропоновані показники є базовими і можуть змінюватися або додаватися у відповідності з конкретними цілями моніторингу досліджень в інтересах підприємства. Організація моніторингу на ПРГ залежить від розміру самого підприємства та організації управління на ньому.

Таблиця 1

**Сукупність базових розрахункових показників економічного моніторингу**

<b>Показники стану та розвитку ринку послуг підприємств ресторанного господарства</b>	<b>Показники стану та розвитку економіки підприємств ресторанного господарства</b>
Масштаби і якість обслуговування населення за видами підприємств	Показники фінансово-господарської діяльності підприємства
Товарообіг продукції ПРГ	Витрати виробництва та обігу
Середній чек на одного відвідувача	Рівень поточних витрат в товарообороті
Кількість підприємств	Прибуток
Кількість посадочних місць	Рентабельність реалізації, витрат
Середня оборотність одного посадочного місця за день	Середні ціни за видами блюд
Відсоток постійних клієнтів	Капітал (власний, в тому числі короткострокові та довгострокові зобов'язання)
Середній набір послуг	Продуктивність праці
Енергетична цінність блюд	Категорії активів (основні засоби, оборотні активи, в тому числі власні)
Середній час обслуговування	Оборотність
Середній час роботи	Ліквідність (загальна, абсолютна)

Необхідно відмітити, що запропоновані показники є базовими і можуть змінюватися або додаватися у відповідності з конкретними цілями моніторингу досліджень в інтересах підприємства. Організація моніторингу на ПРГ залежить від розміру самого підприємства та організації управління на ньому.

## Розділ 2. Економіко-математичне моделювання виробничої діяльності підприємств ресторанного господарства

З метою отримання економічної ефективності на ПРГ шляхом використання управлінських рішень необхідно провести економіко-математичне моделювання. Перевага представленої методики: отримання часткових та інтегральних показників по кожному блоку дає можливість виявити резерви або досягнення у сфері найважливіших напрямків діяльності ПРГ, а на цій основі підтвердити, скорегувати або докорінно змінити управління по кожному напрямку діяльності. Дана методика дозволяє швидко і об'єктивно отримати картину ефективності ПРГ, базується на доступній інформації і адекватна рівню підготовки і кваліфікації апарату управління (рис 5). Метою економіко-математичного моделювання пропонуємо обрати математичну теорему, щодо визначеного інтегралу, яку трансформовано у дискретній змінній для подальшого розрахунку варіантів цін комплексного обіду на ПРГ. Розроблена методика використання елементів УОІС на підприємствах ресторанного господарства, полягає у взаємодії математичного розрахунку та вербального моделювання (рис. 6).

Задача структурних одиниць (сегментів діяльності) моніторингу полягає в тому, щоб виявити або спрогнозувати потреби та уподобання споживача, постійно стежити за положенням підприємства на ринку, а також за діяльністю конкурентів, виявляти слабкі та сильні сторони і можливі дії, інформувати всі підрозділи та керівництво.

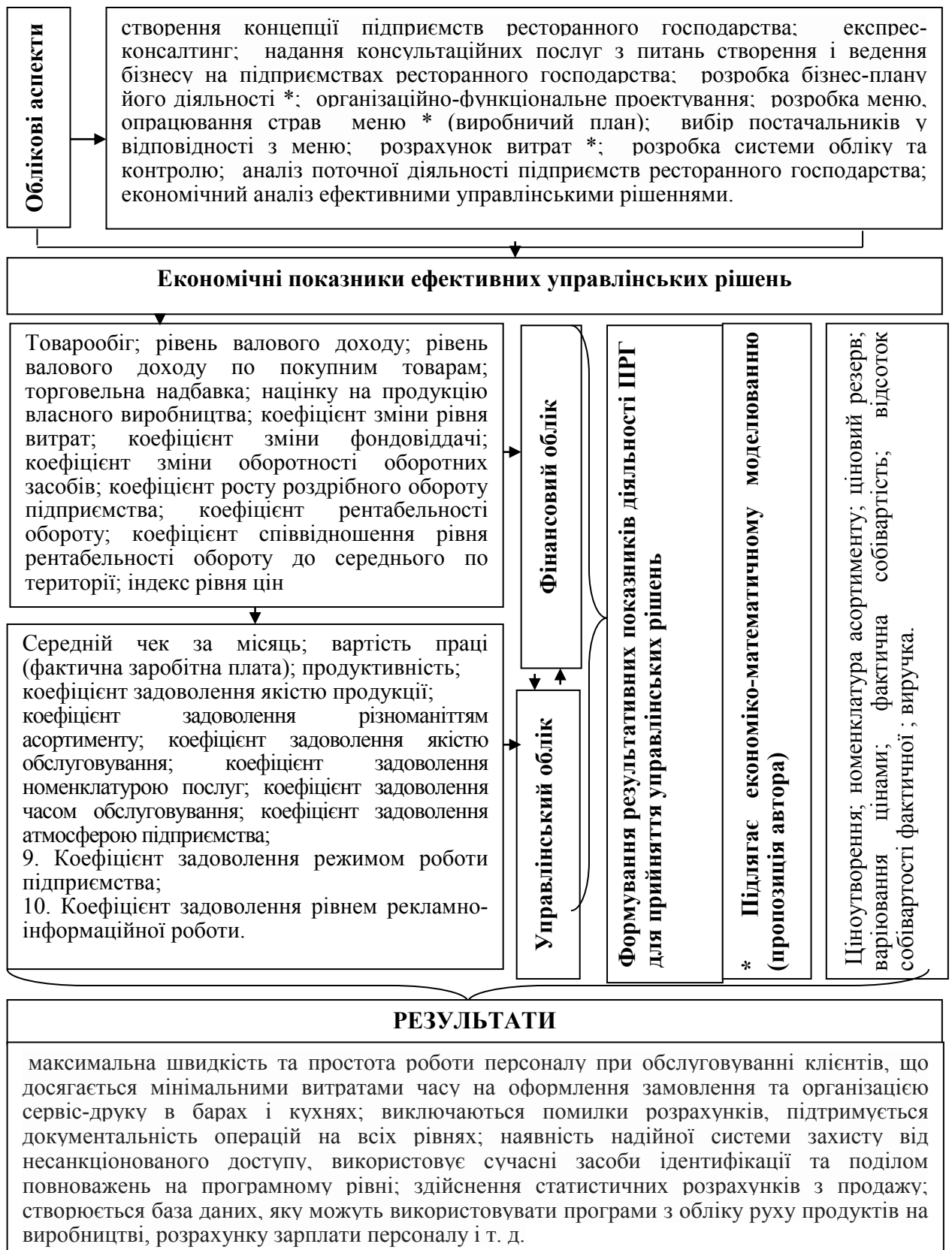
До сегментів управлінської облікової інформаційної системи діяльності підприємств ресторанного господарства відносять: виробництво, реалізацію, фінанси, маркетинг, персонал, інновації, організацію споживання. При цьому метою економіко-математичного моделювання є прогнозування господарських процесів, що дозволить приймати зважені управлінські рішення.

Для прийняття управлінських рішень, щодо обробки меню та опрацювання страв меню (комплексних обідів) розглядається випадок асортименту з фіксованою кількістю блюд. Проведений аналіз підприємств ресторанного господарства, які здійснюють послугу «комплексних обідів» дозволив умовно розділити їх на групи:

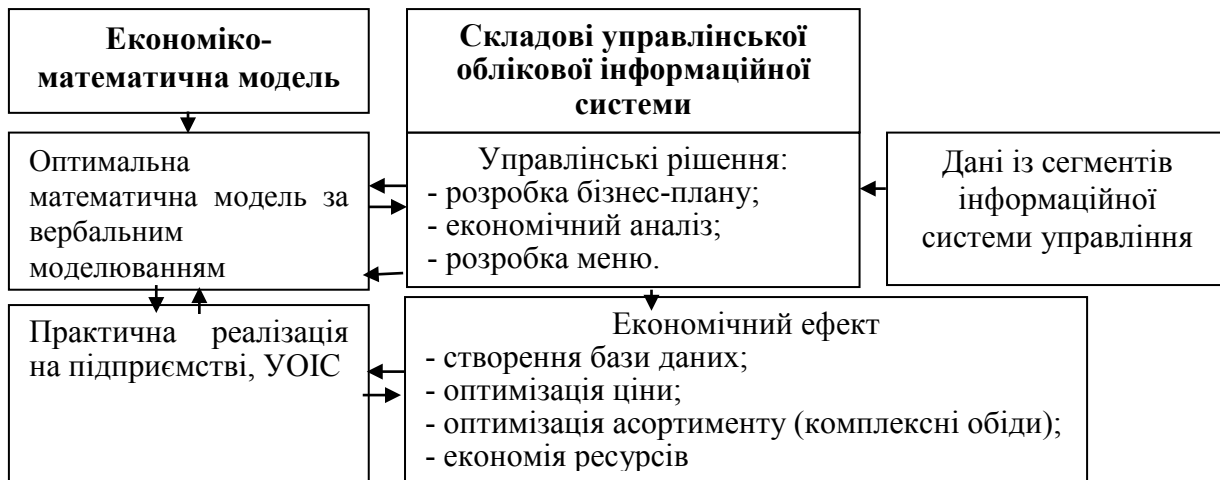
1-ша група: асортимент комплексних обідів за фіксованою ціною ( $C$  фіксована);

2-га група: асортимент комплексних обідів визначається з декількома фіксованими цінами ( $C_{фік1}$ ,  $C_{фік2}$ ,  $C_{фік3}$ ).

Для підприємств I групи можлива вибірка асортименту тільки з урахуванням фіксованого виходу блюда за нормою, а ціна блюда не повинна перевищувати ціну комплексного обіду або бути рівною. Для підприємств II групи з декількома фіксованими цінами повинні бути враховані обмеження технологічних можливостей підприємства при виробництві блюд, ціною кожного блюда, асортиментною політикою.



**Рис. 5. Економічні показники ефективних управлінських рішень та результати їх впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства**



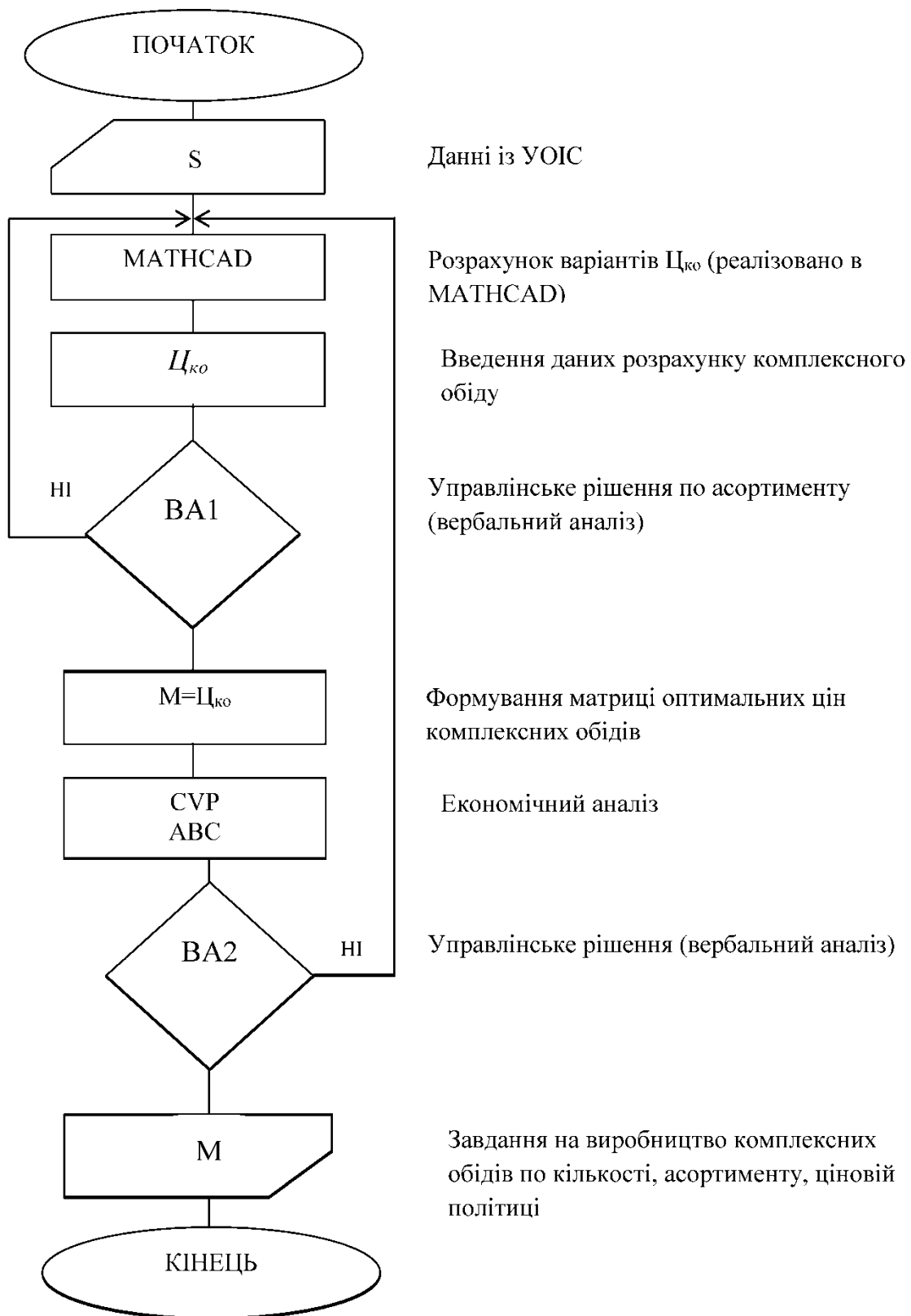
**Рис. 6. Функціональна схема управлінської облікової інформаційної системи з елементами економіко-математичного аналізу**

На підставі функціональної схеми розроблено алгоритм роботи УОІС з елементами економіко-математичного моделювання (рис. 7).

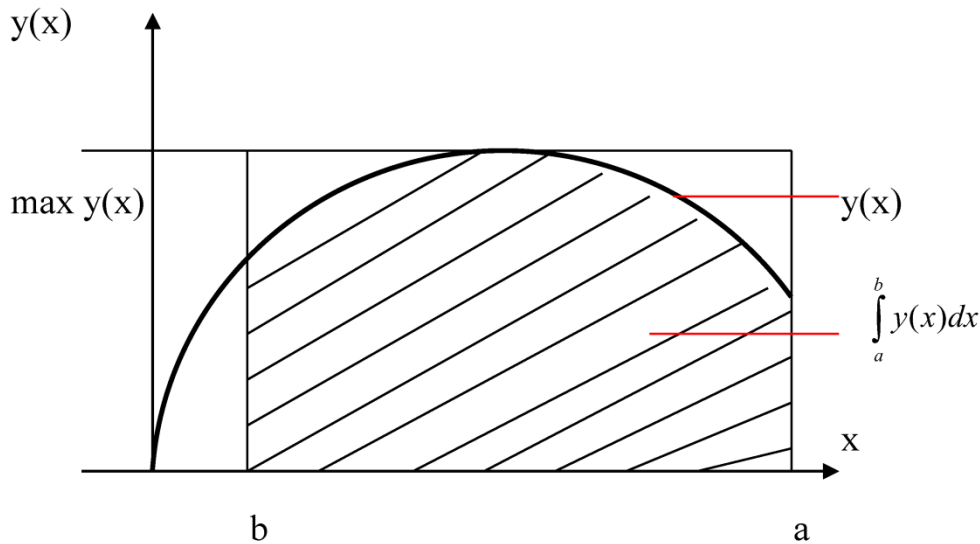
В будь-якому випадку для даних груп підприємств ресторанного господарства можливо розробити математичну модель на підставі теореми про визначений інтеграл (1). Для формування вихідних даних математичної моделі необхідною умовою є наступне:

$$\int_a^b y(x) dx \leq (b-a) \max[y(x)] \quad (1)$$

Твердженням є те, що визначений інтеграл неперервної функції  $y(x)$  завжди менший або дорівнює добутку  $\max [y(x)]$  даної функції на діапазон її визначення  $(b-a)$  (рис. 8).



**Рис. 7. Алгоритм роботи управлінської облікової інформаційної системи з елементами економіко-математичного моделювання**



**Рис. 8. Графічна інтерпретація нерівності формули (1)**

Площа обмежена прямокутником зі сторонами  $\max y(x)$  і відрізком  $(b-a)$  або кривою  $y(x)$  і відрізком  $(b-a)$  за сенсом може відображати ціну комплексного обіду.

Але, ця теорема використовується для розрахунку межі числових значень визначеного інтегралу за умов однозначного існування монотонної функції  $y(x)$  у діапазоні змінних  $x$  від  $a$  до  $b$ . Але виходячи із задачі моделювання, а саме, враховуючи дискретність ціни кожного блюда, теорему (1) потрібно трансформувати.

Для цього, визначений інтеграл будемо вважати інтегралом Рімана, тоді визначений інтеграл дозволяється замінити на інтегральну суму, тобто, дана математична модель дає можливість перейти від неперервних значень  $x$  до дискретних, з ранжованими змінними  $i=1,2,3\dots n$ , які можна вважати № блюда. Тоді графічне відображення математичної моделі буде мати вигляд дискретних величин  $Y(X_i)$  (рис. 9), де  $Y(5)=\max Y(X_i)$

Із рисунку 9 видно, що для того щоб ціна комплексного обіду була фіксованою, необхідно щоб площа стовпців даної діаграми дорівнювала або була меншою за площу прямокутника: добуток  $\max$  ціни  $i$ -го блюда на кількість блюд (формула 2).

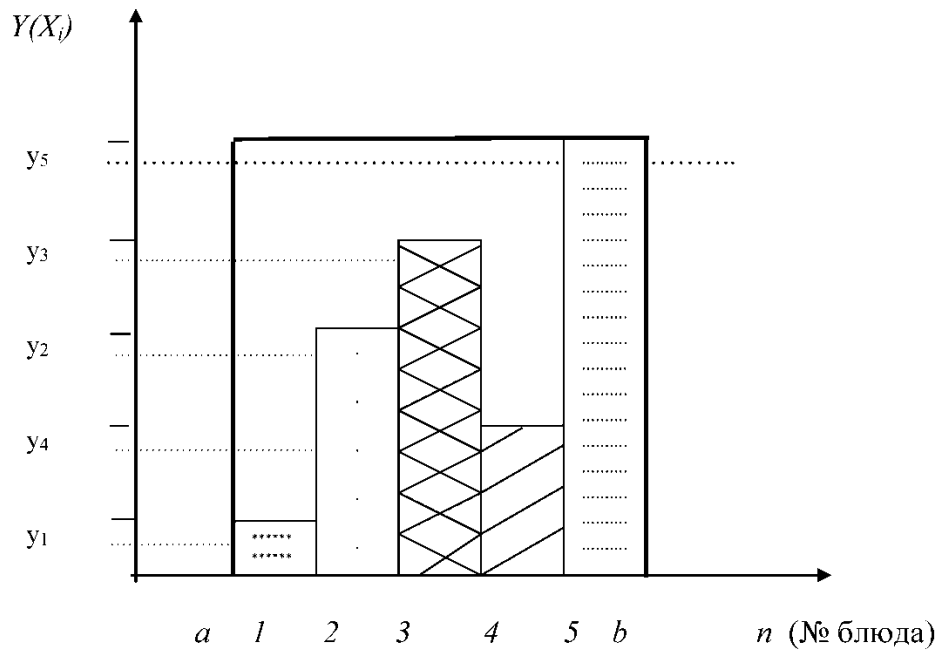
$$Ц_{ко} \leq \max Ц_i \times n \quad (2)$$

де,  $Ц_{ко}$  – ціна комплексного обіду, грн.;

$Ц_i$  – ціна  $i$ -го блюда, грн.;

$n$  – число блюд, шт. Тоді максимальну ціну будь-якого блюда із комплексного обіду можна визначити:

$$Ц_i \leq \frac{Ц_{ко}}{n}, \text{ грн} \quad (3)$$



**Рис. 9. Графічна інтерпретація нерівності (формули 1) при дискретних значеннях  $Y(X_i)$ .**

$Y(X_i)$  = ціна  $i$ -го блюда (у подальшому позначимо  $C_i$ ).

Формула (3) є тривіальним рішенням математичного розв'язання теореми (1). Якщо ціна комплексного обіду дорівнює 60 грн., то кожне з 4 обраних блюд повинно дорівнювати ціні 15 грн. Тобто, коли ціна кожного блюда у комплексному обіді однакова та дорівнює  $n$ -ої частини від загальної ціни

Але це тривіальне рішення не є ефективним з точки функціонування управлінської інформаційної системи та ефективності управління підприємством ресторанного господарства, оскільки потребує великої кількості обмежень до асортименту та цінової політики на підприємствах до комплексних обідів. Тому у подальшому тривіальне рішення за теоремою (1) розглядати немає сенсу.

В результаті прийняття управлінських рішень та розрахунку на підприємствах ресторанного господарства потрібно складати симетричну або несиметричну матрицю  $n \times m$ , де  $n$  – число блюд,  $m$  – номер асортиментного блюда (табл. 2).

Таблиця 2

**Матриця вихідних даних для економіко-математичного моделювання**

№ блюда	Асортимент, ціна						
	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$	$C_{16}$	$\dots C_{1m}$
1-ше блюдо	$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$C_{24}$	$C_{25}$	$C_{26}$	$\dots C_{2m}$
2-ге блюдо	$C_{31}$	$C_{32}$	$C_{33}$	$C_{34}$	$C_{35}$	$C_{36}$	$\dots C_{3m}$
3-тє блюдо	$C_{41}$	$C_{42}$	$C_{43}$	$C_{44}$	$C_{45}$	$C_{46}$	$\dots C_{4m}$
4 гарнір	$C_{51}$	$C_{52}$	$C_{53}$	$C_{54}$	$C_{55}$	$C_{56}$	$\dots C_{5m}$
5 напій	$C_{61}$	$C_{62}$	$C_{63}$	$C_{64}$	$C_{65}$	$C_{66}$	$\dots C_{6m}$
6 десерт	$C_{n1}$	$C_{n2}$	$C_{n3}$	$C_{n4}$	$C_{n5}$	$C_{n6}$	$C_{n m}$



Тоді ціна комплексного обіду розраховуватиметься за формулами:

$$\begin{cases}
 C_{ко1} = C_{11} + C_{21} + C_{31} + \dots C_{n1} \\
 C_{ко2} = C_{12} + C_{22} + C_{32} + \dots C_{n2} \quad (4) \\
 \vdots \\
 \vdots \\
 C_{ком} = C_{1m} + C_{2m} + C_{3m} + \dots C_{nm} \\
 \vdots \\
 \vdots \\
 C_{ком+1} = C_{11} + C_{22} + C_{33} + \dots C_{nm} \\
 C_{ком+n} = C_{n1} + C_{62} + C_{53} + \dots C_{1m} \\
 \vdots \\
 \vdots \\
 C_{ко(m+n)+1} = C_{14} + C_{25} + C_{33} + \dots C_{n2}
 \end{cases}$$

Графічно переробку вихідних даних для розрахунку  $C_{ко}$ , відображено на рисунку 10.

Матриця вихідних даних для економіко-математичного моделювання.

№ блюда	Ассортимент, ціна						
1-ше блюдо	$C_{11}$	$C_{12}$	$C_{13}$	$C_{14}$	$C_{15}$	$C_{16}$	$\dots C_{1m}$
2-ге блюдо	$C_{21}$	$C_{22}$	$C_{23}$	$C_{24}$	$C_{25}$	$C_{26}$	$\dots C_{2m}$
3-тє блюдо	$C_{31}$	$C_{32}$	$C_{33}$	$C_{34}$	$C_{35}$	$C_{36}$	$\dots C_{3m}$
4 гарнір	$C_{41}$	$C_{42}$	$C_{43}$	$C_{44}$	$C_{45}$	$C_{46}$	$\dots C_{4m}$
5 напій	$C_{51}$	$C_{52}$	$C_{53}$	$C_{54}$	$C_{55}$	$C_{56}$	$\dots C_{5m}$
6 десерт	$C_{61}$	$C_{62}$	$C_{63}$	$C_{64}$	$C_{65}$	$C_{66}$	$\dots C_{6m}$
n...	$C_{n1}$	$C_{n2}$	$C_{n3}$	$C_{n4}$	$C_{n5}$	$C_{n6}$	$C_{n m}$

**Рис. 10. Варіанти розрахунку цін комплексних обідів за вихідними даними таблиці 2**

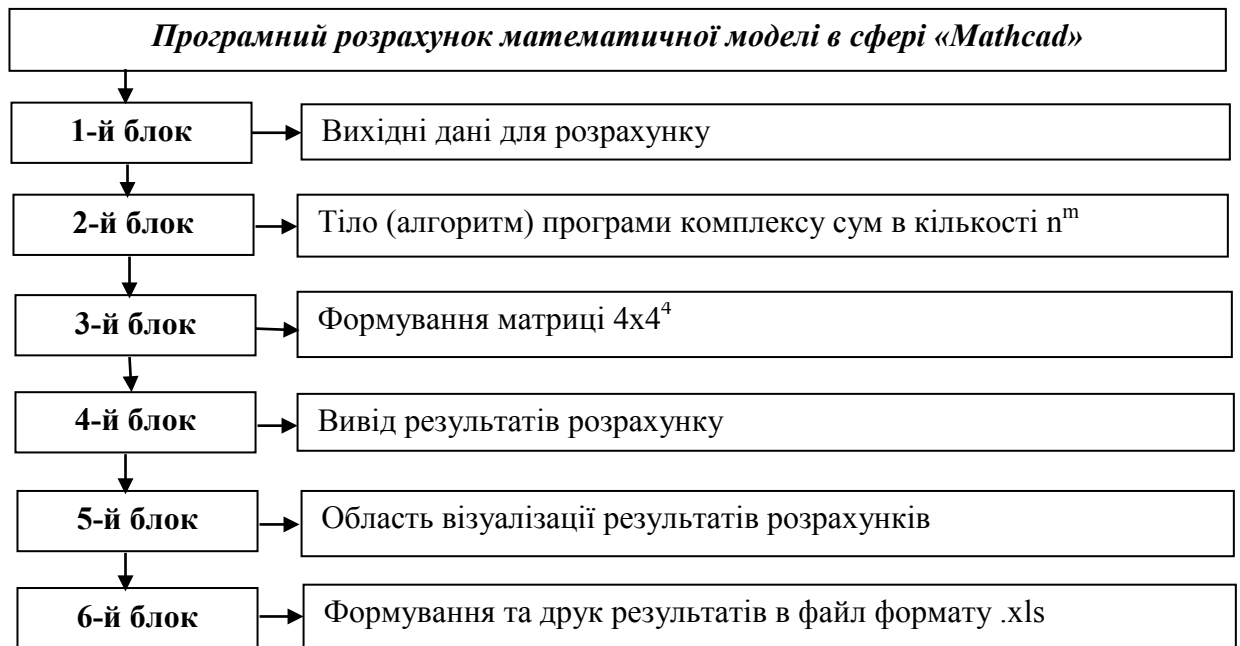
Тобто, видно, що кількість розрахункових цін на комплексний обід складатиме  $n^m$ . Так, наприклад, до вихідної матриці:

$$n=m=4, \text{ кількість варіантів цін на комплексні обіди дорівнює } 4 \times 4^4 = 256.$$

Таким чином, за допомогою математичної моделі можливо знайти 256 варіантів ціни на комплексний обід, виходячи тільки з 4-х блюд при 4-рьох назвах асортименту кожного блюда. Виходячи з того, що варіантів ціни комплексних обідів велика кількість, виникає необхідність розробки методики аналізу математичної моделі. При цьому, складність ручної обробки обумовлена тим, що для виявлення раціональної (оптимальної) ціни комплексного обіду потрібно виконати переборку великої кількості варіантів. У зв'язку з цим нами розроблено програмний продукт для розрахунку за формулою (4) в

програмному середовищі Mathcad. Результат практичного застосування даної методики на досліджуваній сукупності підприємств ресторанного господарства розглянуто на прикладах для двох груп підприємств. До I групи віднесено підприємства ресторанного господарства з фіксованою ціною на комплексний обід, II група представлена підприємствами ресторанного господарства, які надають змогу варіювати асортиментом та ціною.

Обробка даних для визначення асортименту ціни комплексного обіду у програмному продукті з урахуванням розрахунків математичної моделі по формулі 1 та 4 в середовищі Mathcad проводиться за 6-ма блоками (рис. 11).



**Рис. 11. Блоки програмного розрахунку математичної моделі**

Наступним етапом математичного моделювання в УОІС є необхідність вибору управлінського рішення з урахуванням їх раціоналізації з точки зору підприємства і визначення цінової політики для привабливості відвідувачів.

Тобто, з урахуванням математичного моделювання в управлінській інформаційній системі з'являється можливість поширення інформації – вербального моделювання. Результатом вербального моделювання є завдання на корегування асортименту та ціни блюд, або прийняття позитивного управлінського рішення за наданим розрахунком (оптимізація).

Таким чином, здійснюється взаємодія математичного розрахунку ціни комплексного обіду та асортименту блюд вербальним моделюванням в УОІС.

Наступним етапом є вербальне моделювання, яке дозволяє виявити підприємству асортимент комплексних обідів, їх склад, спрямованість, на споживача. Під час цього стану, враховують дані з сегментів інформаційної системи, а саме: виробництво, маркетинг, організація споживання.

Економіко-математичне моделювання обґрунтовує об'єктивні причини і комерційні умови реалізації комплексних обідів, робить їх більш привабливими для підприємств ресторанного господарства та значно полегшує функціонування УОІС. Це відкриває можливості використання даної моделі в управлінському обліку. Вибір асортименту може бути обумовлений виходячи із стратегії дослідження в системі управління на підприємствах ресторанного господарства. Для цього матрицю слід розгорнути, а саме провести розрахунок ціни на 1 од., на 100гр., 1 шт., 100 мл, 1 частину.

В даному випадку раціональність обраного асортименту блюд для комплексних обідів визначається виходом готової продукції, відповідно необхідно урахувати калькуляцію кожного блюда (витрати, статті). Таким чином, підприємства ресторанного господарства мають можливість вирішувати умови конкурентоспроможності і цінової політики.

Так, виходячи з математичної моделі є можливість формування цінового резерву. Бо, як слідує з моделі, завжди виконується умова:

$$C_{ко} \begin{cases} = n \times \max C_i \\ < n \times \max C_i \end{cases} \quad (5)$$

Перший випадок – тривіальне рішення, ціновий резерв не виникає.

Другий випадок – виникає ціновий резерв ( $Z_p$ ). При цьому можуть бути два варіанти використання цього резерву.

Графічно утворення цінового резерву відображено на рисунку 12.

З рисунку 12 видно, що використання цінового резерву може бути доречним при розробці та відображенні нових потенційно більш привабливих, але більш дорогих блюд  $C_x$  (6).

$$C_x = C_1 + Z_p \quad (6)$$

Цей резерв підприємство може використовувати для стримування конкуренції (рис. 13).

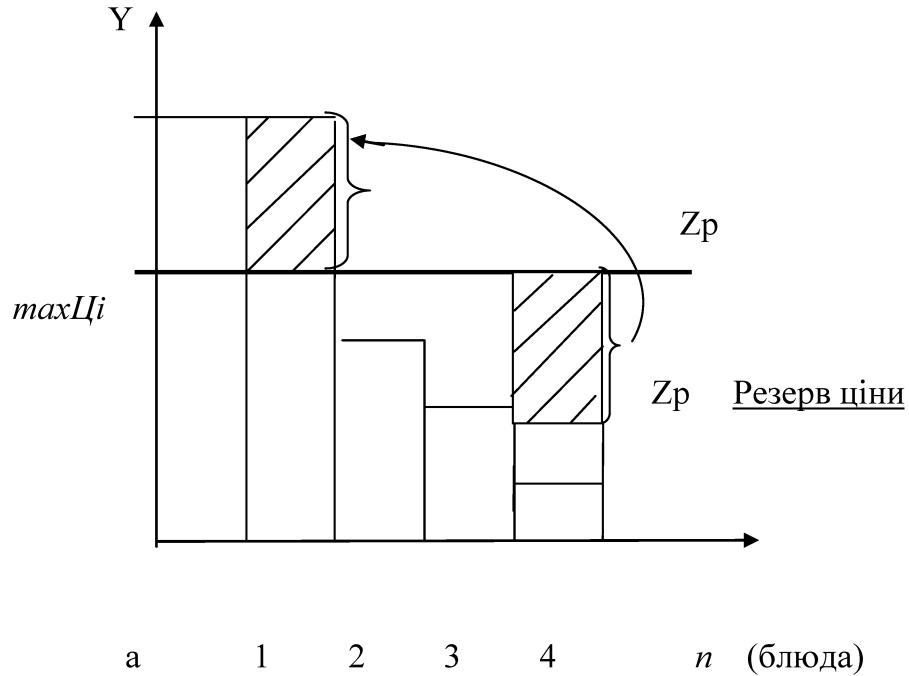
З рисунку 13 видно, що підприємство має потенціал варіювання цінами (ПВЦ) та запас міцності (ЗМ), щодо поточного варіювання цінами блюд, при збереженні фіксованої ціни на комплексний обід. Це може стати в пригоді в умовах сезонних цін, або з інших економічних чи виробничих умов.

$$ПВЦ = n \times \max C_i - \sum_{i=1}^n C_i, \text{ грн.} \quad (7)$$

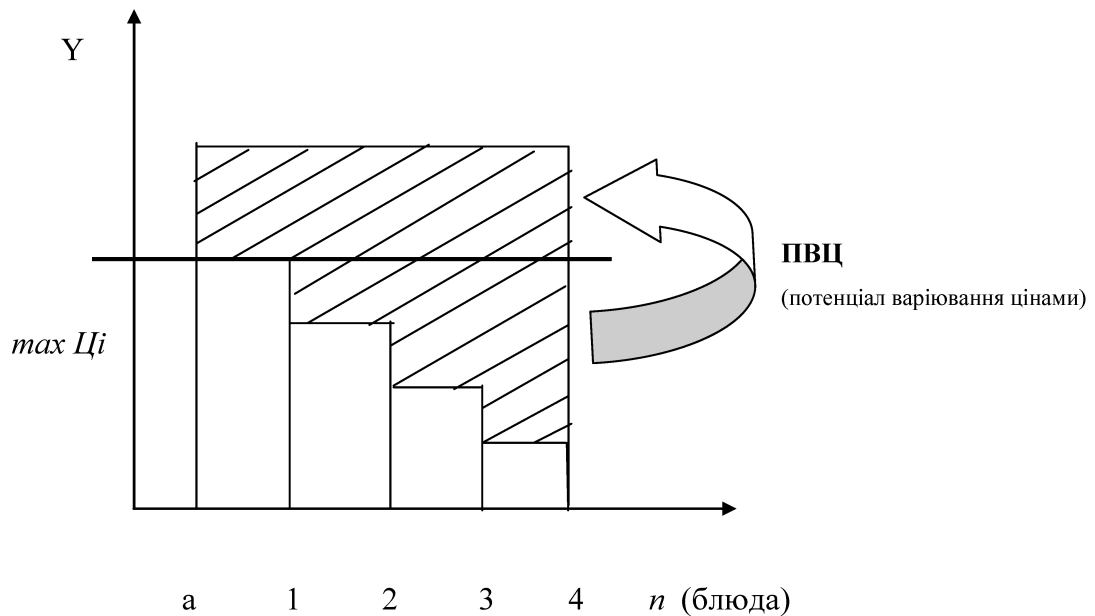
$$ПВЦ = ЗМ \quad (8)$$

Перевага представленої методики полягає в тому, що отримання часткових та інтегральних показників по кожному блоку надає можливість виявити резерви або досягнення у сфері найважливіших напрямків діяльності підприємства ресторанного господарства, і на цій основі підтвердити, скорегувати або докорінно змінити стратегію управління по кожному напрямку діяльності. Дана методика дозволить швидко та об'єктивно

охарактеризувати ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства. При цьому, методика комплексної оцінки ефективності діяльності підприємства ресторанного господарства базується на доступній інформації і адекватна рівню підготовки апарату управління.



**Рис. 12. Утворення цінового резерву для розширення асортименту комплексних обідів**



**Рис. 13. Утворення потенціалу варіювання цінами**

З огляду на викладене, сумарні витрати на інновації підприємства ресторанного господарства будуть складатися із витрат на: – організацію доставки комплексних обідів в офісів комплексних обідів (бізнес-ланчів, сніданків); – впровадження нової послуги – власний кейтеринг.

Відповідно до проведених розрахунків інноваційні проекти окупляться менше чим через 2 роки.

При прийнятті рішення у зв'язку з реалізацією інноваційних проектів, підприємство вирішує таке важливе питання, як реальний прибуток і реальний ризик: – прибуток від проекту стає вищим, чим витрати на впровадження (в 2-3 рази); – пов'язаний з проектом ризик знаходиться в гранично допустимому співвідношенні з прибутком від реалізації.

### **Висновки**

Стратегічне управління підприємством ресторанного господарства спирається на людський потенціал як основу підприємства, орієнтує виробничу діяльність на попит споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни на підприємстві ресторанного господарства, що дозволяє додати конкурентних переваг. Таким чином, впровадження інновацій торкнеться основних показників управління підприємства ресторанного господарства, таких як: продажі-клієнтура (довіра клієнтів; розширення і закріплення клієнтури); фінанси (пунктуальність поставок); бізнес-процеси (якість, час); персонал (професійні знання та навички працівників).

Підсумовуючи, важливо відмітити, що економічний ефект досягається шляхом отримання доходу, за рахунок функціонування та впровадження управлінської облікової інформаційної системи на підприємствах ресторанного господарства. Це дозволяє зменшити витрати поточного періоду (економія ресурсів) та сприятиме росту об'єму виробництва (впровадження комплексних обідів, оптимізація ціни асортименту продукції).

Управлінська облікова інформаційна система (УОІС) є сукупність керованих параметрів, маніпулюючи якими можливо задовольнити потреби підприємств ресторанного господарства.

На підприємствах ресторанного господарства процес споживання нерозривно пов'язаний із процесом виробництва. З урахуванням цих та інших нюансів доцільно складати ієрархію елементів комплексу УОІС на підприємствах ресторанного господарства за ступенем зменшення частоти і необхідності використання кожного інструменту. Змістовний аналіз дискусійної предметної сфери управління витратами різних наукових досліджень в галузі управлінського обліку дозволяє виділити завдання та принципи управління витратами на підприємствах ресторанного господарства, етапи та напрями управлінської облікової інформаційної системи та запропонуванням додаткового блоку «Положення управлінської інформаційної системи». Можливостями модуля є ведення управлінського обліку одного ПРГ або мережі, та дозволяє зв'язати всі матеріально-

фінансові потоки, враховувати господарські операції та технологічні процеси, а також формувати відомості з розрахунку витрат.

Економіко-математична модель управління УОІС необхідна для визначення економічних показників ефективності управлінських рішень. Моделювання засновано на математичній теоремі, щодо визначеного інтегралу, яку трансформовано у дискретні змінні. Аналіз ефективності запропонованої моделі на практиці дозволить здійснювати утворення потенціалу варіювання цінами та цінового резерву для розширення асортименту комплексних обідів.

Для результативності і ефективності за сегментами (виробництво, маркетинг, фінанси, персонал, інновації) під час прийняття ефективних управлінських рішень введено оціночний індикатор: коефіцієнт ефективності управління, який можливо розрахувати в цілому по підприємству або по стратегіях управління. Ключовим моментом запропонованого коефіцієнту ефективності управління ( $K_{\text{эу}}$ ) є інформаційні потоки вхідних компонентів УОІС, що забезпечують безперервний та цілеспрямований процес збору інформації для підготовки управлінських рішень за сегментами діяльності (у нашому випадку виробництво). Порівняння результатів проведеного аналізу для визначення критерію позитивного управлінського рішення відзначає наявність різних методів аналізу (ресурсного, операційного, витратного, інноваційного та ін). Операційний аналіз є більш придатним як критерій визначення позитивності управлінських рішень за обраним коефіцієнтом  $K_{\text{эу}}$ . Визначено що, надання послуг «Бізнес-ланчів», «Комплексних обідів» є дуже гнучким і залежить від багатьох факторів, а саме оперативний аналіз дозволить здійснювати моніторинг для прийняття ефективних управлінських рішень.

### Список використаних джерел:

1. Дороженко Л.І. Проблематика та практика розподілу витрат на постійні та змінні. *Економічний простір*. 2013. № 76. С. 200–209.
2. Чернишова Л.І. Особливості формування системи управління витратами на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3. С. 61–68.
3. Ушакова Н.Г. Мережна економіка: теорія функціонування та практика поширення в сучасній торгівлі : монографія / Н.Г. Ушакова, Н.Л. Савицька, Т.В. Андросова, І.О. Давидова. Харків, 2014. С. 188.
4. Бозуленко О. Я. Конкурентоспроможність торговельних підприємств та проблеми її підвищення в сучасних умовах. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2013. Т. 18, Вип. 1(1). С. 43–46.
5. Бойко О.В. Стратегічне управління іноваційним розвитком підприємства як ключовий фактор його успішного функціонування. *Економічні науки. Сер.: Економіка та менеджмент*. 2011. Вип. 8. С. 25–31.
6. Коваленко О. С. Щодо ролі методів і моделей прийняття управлінських рішень у процесі розробки стратегії економічного розвитку сучасних підприємств. *Наукові праці МАУП. Сер. : Економічні науки. Психологічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 97–100.

7. Сухінін Д. Досвід Великобританії у нормативно-правовому закріпленні проведення оцінювання, моніторингу та контролю якості місцевих послуг. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2013. Вип. 12.

8. Ющишина Л.О. Системний підхід до процесу формування методичних засад аналізу витрат. *Економічні науки. Сер. : Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9(4). С. 437–446.

9. Топоркова О.В. Формування обліково-аналітичної концепції інформаційної системи за сегментами діяльності підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : Міжнар. наук.-практ. конф. 22 травня 2014 р. : тези доп. Харків : ХДУХТ, 2014. С. 61–62.

9. Михайлова М.В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 215–219.

10. Ромашко О.М. Особливості управлінського обліку витрат підприємства. *Вчені записки університету "КРОК". Серія : Економіка*. 2014. Вип. 36. С. 167–174.

11. Топоркова О.В. Формування обліково-аналітичної концепції інформаційної системи за сегментами діяльності підприємства. *Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарства і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність* : Міжнар. наук.-практ. конф. 22 травня 2014 р. : тези доп. Харків : ХДУХТ, 2014. С. 61–62.

**Cisko L.**

*JUDr., PhD., Assistant Professor  
Uzhhorod National University*

## **ECONOMIC AND LEGAL ASPECTS OF THE STRATEGY OF DEVELOPMENT OF COOPERATIVES AS ENTREPRENEURIAL SUBJECTS IN THE EUROPEAN UNION**

### ***Summary***

*The topic of this treatise is economic factors and legal aspects as determinants affecting the creation of cooperatives as entrepreneurial subjects (legal entities) and their (necessary?) adaptation to legal regulation, arising within certain processes in the economy. We are trying to clarify the current private law status (position) of this business entity at the national level with a perspective to its functioning under European Union law. At the same way, we want to approximate the relevant objectives, tools, methods, and forms, which are applying to certain specific areas of economic activity in the European Union. The central idea is the need to coordinate structural policies with emphasizing sequential dynamics of economic growth as a key factor in the economy. While creating long-time strategies to maintain economic stability, the ability of sustainability and adaptation of national economies to the international structural changes must be reflected.*

## **Part 1. Strategies of economic policy in the European Union with an emphasis on European company law**

In the year of 2010, the European Commission presented a new strategy, called Europe 2020 (hereinafter also as «Strategy») [1]. It is focused on coordinating structural policies that fall within the competence of the Member States of the European Union. The need for coordination, founded already by the Lisbon Strategy, is based on the knowledge that the procedures of any Member States of the European Union are much more effective, if they are in line with proceedings of the other Member States of the European Union [2, p. 72].

In other words, the Strategy is based on enhanced coordination of economic policies, which will focus on the key areas, where measures are needed to boost Europe's potential for sustainable growth and competitiveness.

The European Commission specified the key factors of growth in the Strategy, which will need to be implemented at the European Union level, as well as at the level of the Member States of the European Union, through specific measures. In this context, it must be said that action in accordance with the integrated guidelines for the economic and employment policies of the Member States of the European Union are an important contribution to reaching the purposes of the Europe 2020 strategy for smart, sustainable, and inclusive growth.

For coordinating the economic policy of the European Union, which is carried out by monitoring economic development in each Member State of the European Union and at the supranational level, the general recommendations could be useful. Such are the instruments of multilateral surveillance [3]. Although they are not legally binding, they have an unquestionable impact on national legislation, which takes them into account at a greater or lesser extent or refers explicitly to them [4, p. 87].

The Treaty on the Functioning of the European Union in Article 121 stipulates that the Member States of the European Union shall regard their economic policies as a matter of common interest and shall coordinate them within the Council in accordance with the provision of Article 120. Member States of the European Union thus perform their activities with the purpose to contribute to the achievement of the objectives of the European Union. They are defined in Article 3 of the Treaty of European Union and in the context of the main directions, stated in Article 121 (2). The Member States and the European Union shall act in accordance with the principles of an open market economy with free competition, supporting an efficient allocation of resources, and therefore in compliance with the principles established in Article 119 of the Treaty on the Functioning of the European Union [5].

Emphasizing on the main objective of this article, we want to point out one of the pillars of the economic policies of the Member States of the European Union and the European Union as a whole. We mean improving the entrepreneurial and consumer environment and modernizing the industrial base. Member States of the European Union should ensure the functioning of markets for citizens and consumers. They should introduce a predictable framework of conditions and ensure well-functioning, open and competitive markets with goods and services. The way, how these steps could be realized is to support the integration of single



market and effective implementation and enforcement of single market rules and competition and development of the needed infrastructure.

Member States of the European Union should systematically improve the business environment also by modernizing public administration, appropriate reducing administrative burdens through developing further interoperable services of electronic state administration, the so-called E-government. They should support a modern, diversified, competitive industrial base in full compliance with competition rules of the European Union.

However, with the proclaimed leaving of United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland from the European Union arise the question, whether this ongoing process will weaken the tendencies about the integration of legislation of the Member States of the European Union [6]. The current ongoing situation also significantly affects the intentions within the legislative processes of European law-making of the European Union's institutional base itself [7].

Regarding European Union law within company law, it focuses primarily on the possibility of establishing enterprises and carrying out financial operations anywhere in territory of the European Union, provide protection to creditors and employees of trading companies, in the long term increasing the efficiency, competitiveness, and sustainability of (doing) business and there is also an effort that business companies based in different Member States of the European Union cooperate with each other. It should be added that this legal framework is complemented by European Union rules, concerning submitting a notification, audit and transparency of companies [8].

For clarification of this type of specific activities within legislative tasks of the competent institutions, having the aim of preparing legal norms falling under the area of company law, it is necessary to further specify the important objectives, strategies, and policies of the European Union in this segment, focusing on legal categories and institutions directly related to this issues.

In the first place, these are requirements to legislatively precise the legal regulation of the establishment, creation but also termination of trading companies, including their mergers. The decisive legal framework within negotiations of the European Union institutions, such as the European Parliament and the Council, on company law is the so-called Company Law Package as of 25 April 2018. It revises and updates the Directive, concerning on certain aspects of company law [9], proposing the introduction of rules on digital tools and processes in the sphere of company law [10] and on cross-border conversions, mergers, and divisions [11].

Furthermore, there are legally binding rules on the operational system of interconnection of business registers in the European Union [12], the legal framework for the establishment of European Company [13] and European Economic Interest Grouping [14]. European Union law also deals with corporate law in corporate governance issues. Specific attention in this context is paid to the legal relations within the methods of managing and conducting control activities between the company management (the board) and the creditors.

Issues, concerning corporate governance, directly related to the challenge to improve the business environment in Europe under European Commission Communication named «Europe 2020». A modern and effective framework of corporate law and corporate governance, regarding European enterprises, investors and employees, needs to adapt to the demands of today's society and changing economic environment [15].

A specific area within corporate governance is the banking sector and investment firms due to the need to reduce risks to financial stability and to increase transparency. A central legal norm of European significance is the Directive on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms [16]. The main purpose and object of this Directive are to coordinate national provisions, concerning access to the activity of credit institutions and investment firms, their management systems and their supervisory framework.

Together with the mentioned Directive, it is important to point out the Regulation about prudential requirements for credit institutions and investment firms [17], which also constitutes the legal framework, adjusting access to activity, the supervisory framework and prudential rules for credit institutions and investment firms. Therefore, this Regulation should be interpreted in conjunction with the abovementioned Directive.

Inter alia, this Regulation contains prudential requirements for institutions, which are strictly related to the functioning of markets with the banking and financial services and which are intended to ensure the financial stability of subjects on those markets, along with a high level of protection for investors and depositors.

In the legislative process, at the level of the European Parliament and Council, proposals for substantial changes, concerning to remuneration, supervisory measures and supervisory powers and capital conservation measures [18], about prudential supervision above investment firms [19] and prudential requirements on the investment firms are discussed [20]. The objectives pursued by the proposed measures are focusing at the completion of already existing European Union legislation. Therefore, they can be best achieved at European Union level, rather than being adopted by various national initiatives.

European legislation considers strengthening the rights of shareholders to be an important area. It is mainly about the extension of transparency rules, the right to vote by the proxy holder, the possibility to attend general assembly meeting through electronic means and to ensure that cross-border voting rights can be exercised [21; 22]. Companies registered on a regulated market have the right to identify their shareholders and intermediaries must together cooperate in this identification process.

In order to avoid diverging implementation of the provisions of the Directive on the exercise of certain rights of shareholders of companies registered on a regulated market, it was desirable to adopt an implementing regulation, which shall set a minimum requirements for the implementation of the provisions of the abovementioned Directive, as regards to the identification of shareholders, the transfer of information, and the simplification of the exercise of shareholders'

rights. Failure to resolve the arising situation could lead to the adoption of incompatible national legislation and increase the risk and costs for cross-border operations. This could ultimately endanger the effectiveness and efficiency of these legal rules, which would mean additional burdens on intermediaries [23].

Creation of the long-term and economically sustainable strategies within the economic policy of the European Union is always a theme. However, not only legal regulatory mechanisms can be applied to their creation. This sophisticated system is the result of the interaction of empirical research carried out in the field of law and economics, as well as the related social science disciplines. Mutual interaction of these specific sectors for the needs of analysis and synthesis and following scientific and research methods thus acquires interdisciplinary character.

The methodology itself and the potential use of the economic approach to the law remain mostly omitted. Thereby creating a model for rating the economic efficiency of legislation is important in the form of an indication of the way, in which the economics is used in law in the form of an economic assessment of the impact of legislation. Similarly, it methodologically suggests a second concept of using the economic analysis of law for the future, namely the use of economic argumentation in court decisions [24, p. 160].

## **Part 2. Cooperatives as private-law entities within commercial relations**

In this part of the scientific work, we must define the basic conceptual features of the cooperatives. We will focus our attention on the characteristic features of the mentioned form of business entity in the context of the Slovak legal order, as a Member State of the European Union.

### **2.1. Definition of cooperatives under Slovak legislation**

Within the general characteristic, a cooperative is understood as a community of an open number of members, established either to conduct business or to satisfy any economic, social or other needs of its members. This legal definition results from the provision of § 221 (1) of the Commercial Code [25]. In the meaning of the above, it is currently possible to establish this legal entity for the business purpose, as well as under another legal title, as is to perform the gainful activity. The point is that the original intention of the founding of the cooperative was primarily focused on satisfying needs of its members.

It should be added that the business plan is predominant in Slovak private law [26]. When applying private law institutes in practice, it is also desirable to point out that contracting parties may exclude the use of dispositive provisions of the law, provided they do not violate its mandatory provisions [27, p. 22].

In terms of the number of members needed to set up, the lower limit is mandatory determined at least on the five members – physical persons. However, this does not apply, if its members are at least two legal entities. The legal determination of the minimum number of members depends mainly on the principle of cooperative democracy, whose principal element is the decision-making of members by a majority of votes.

The Commercial Code regulates uniformly the legal form of cooperatives for all cooperatives, regardless of the subject of activity. In the past, the legislation sectionalized the cooperatives by the subject of activity mainly on the production (manufacturing), consumption, residential, agricultural and the like. Such a division (separation) was a consequence of the administrative supervision of the economy by the state [28, p. 508].

It is important to remember that although cooperatives are not included among the companies, some common elements can be found here. Such are for example the registered capital and its creation by way of registration in the Commercial Register [29], the board as a statutory body and, in particular, the referring provisions of the Commercial Code on the appropriate application of legal regulations on business companies. Within of *de lege ferenda* considerations, it is possible to think, though only in the theoretical ground, of the cooperative as a *sui generis* trading company.

## **2.2. Identification of cooperatives as legal entities**

*De lege lata* a cooperative is understood as a legal entity. In this regard, concerning his legal status, it acts as a subject, which has own legal personality. It means competence for rights and obligations and also legal capacity. In terms of theoretical view, it is essentially an artificial body [30, p. 13] (system), made up of natural persons, but it can also be made up of legal entities.

It is an independent subject of law, it has the capacity to enter into commercial relations and to commit itself. Therefore, it has a legal personality. To the definition of a cooperative as a legal entity, it is necessary to come out from diction of the Civil Code [31], which is related to the Commercial Code *lex generalis*. The Civil Code does not define the term itself but some basic conceptual features can be deduced on the basis of legislation. Legal entities are also considered to have the eligibility to the rights and obligations and the ability to acquire rights and obligations, its property and its property liability, its company name, its registered office and acting through natural persons.

At the same time, it must be clarified that the cooperative is a corporation of persons and as a competent entity is liable for damage caused to the third parties, thus is punishable by the legally relevant process. The current legal science under the conditions of Slovak criminal law within the *de lege lata* considerations also calculates with the possibility of criminal sanction of the legal entity itself, according to the corresponding legal norms [32]. It reacts *ex-post* to the business-law relations, where cooperatives as legal entities create an integral part.

There are also *de lege ferenda* considerations from the academic environment, as well as from application practice, over the possibility of the so-called independence of cooperatives from the legislation contained in the Commercial Code. The purpose is to remove it and process it as a separate legal norm with the legal force of the law. We identify with the prevailing legal opinion that current legal regulation within the Commercial Code is only a rough framework and it does not regulate cooperatives in their individual types. Such are for example manufacturing, consumer and cooperative pawnshops, etc.

However, the enforcement of this intention requires expert legal assessment, as well as extensive interdisciplinary economic analyses in terms of effective application within business relations. In this respect, there is no general consensus in the world, because in this or that country the national traditions, cultural environments and objectively existing conditions are taken into account [30, p. 15].

Although they are (seemingly) renowned legal institutes in domestic and comparative legal theory, opinions on some issues are ambiguous. We could point to them in terms of conceptual definition, internal composition and determination of a legal nature [33, p. 270]. However, it is also necessary to think about the unification of these private-law norms in the conditions of European Union legislation.

### **2.3. Cooperatives as entrepreneurs and non-entrepreneurs**

Cooperatives can also be established in essence for non-business purposes. However, in the current conditions of Slovak law, which is significantly influenced by European Union legislation, this intention is retreating into the background. Sort of renaissance could be the establishment of the so-called social enterprises, to ensure the needs of its members on the basis of the subjective or objective legal reality that occurs on their side and through them to achieve the pursued purpose [34].

Within carrying out business activities, a cooperative may perform business activity under the Trade Licensing Act [35], under special legal regulations or even without a business license. Unless the law stipulates that a certain type of business may be performed only by natural persons, then it is possible to carry out this type of business only if the cooperative has the available persons authorized to do so and proves this fact when filing the application for registration in the Commercial Register. Violation of this obligation may result in the court's decision to cancel the cooperative and its entry into liquidation [30, p. 15].

### **2.4. Cooperatives as partners in business companies**

The cooperative itself may also become a partner or member of another legal person, in particular, a trading company and a cooperative. Of course, such a possibility is admitted only if the special legislation does not exclude participation [30, p. 16]. Regarding business companies; in a joint-stock company, it can acquire to its assets the shares, and thus become a shareholder. In a limited liability company, a limited partnership and general commercial partnership, it becomes a partner.

A cooperative may be an unlimited liability partner always in only one entity. In the case of a limited partnership pursuant to the provision of §95, the second sentence of the Commercial Code, the cooperative is liable for all its property as a general partner only if is a partner as a limited partner and his name is the business name of the company. Liability is important as a means of satisfying creditors' claims. However, the question remains, what happens to a cooperative as a partner, which is real without asset since the purpose of setting up a cooperative was a non-business plan.

## **2.5. Principles of cooperatives**

Although cooperative legislation is similar to the legal regulation of commercial companies, there are some specific principles that characterize the cooperative idea. The first is the principle of voluntary membership. This principle has two levels. No one can be forced to become a member of a cooperative, and also no one shall remain in it against his will.

Another is the principle of collectivism. This principle defines a cooperative as a collective of an unclosed number of members. Consequently, the single-member cooperative is unable to exist. The basic feature of the cooperative is the cooperation of its members.

An important feature of the cooperative is the principle of cooperative democracy. It is considered that the cooperative decides at a members meeting by a majority of its votes. The exception to this general rule may include by-laws. A larger number of votes could be granted for example to members, who have made another contribution to the cooperative, in addition to the basic contribution. It also reflects itself outwardly, which practically means that the state authorities may not interfere to the activities of the cooperative unless checking whether it is acting in accordance with generally binding legal norms [36, p. 238].

The fourth feature is the principle of equality of members. This principle means that each member has the same rights and obligations, unless the by-laws specify otherwise, as well as the same amount of registered capital (contribution) for each member.

Finally, there is the principle of openness of membership. Cooperatives are entities opened to membership to anyone, who show interest and declare to respect the principles of cooperative activities, as is stated in the by-laws. However, this does not mean that everyone has the right to become a member of any cooperative. Openness allows everyone to become a member of the cooperative but not the obligation of the cooperative to accept the application [30, p. 8].

Since the cooperative societies have more than 150 years of tradition in the world, an international non-governmental organization – International Cooperative Alliance, which brings together individual national cooperative societies, was created. International cooperative principles were unanimously approved at its General Assembly in Rome on 6 June 2008. First of all, it is the need to point out the definition of cooperative society, which is according to an approved document, an independent association of persons, who have voluntarily joined with the goal to satisfy their common economic, social, and cultural needs and expectations through an organization they own and democratically manage.

Within the functioning of cooperatives, it is important to approximate the democratic values, such as self-help, equality, self-responsibility, justice, and solidarity. In accordance with the traditions of its founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility, and care for others.

Ultimately we want to point out to the cooperative principles, which are the propositions, through which cooperatives put their values into practice. The first is

voluntary and open membership. Cooperatives are voluntary organizations, opened to all persons, able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

Another principle is the democratic control of cooperative members. Cooperatives are democratic organizations controlled by their members, who are actively participating in the planning, strategy, and decision-making. Men and women, who work in elected positions, are responsible directly to the members meeting. Cooperatives at all levels are governed by democratic principles; all members have in principle the same voting rights: one member – one vote.

In principle, the economic participation of cooperative members is important. Members participate in the creation of assets in equal parts and democratically control its use. At least a part of that capital is usually the indivisible (common) property of the cooperative. Members receive usually limited compensations, if any, for their subscribed capital, as a membership condition. Members decide to use the cooperative's profit for some or all of the following purposes: for the cooperative's own development or, if it is possible, to create reserves, at least a part of which will become indivisible, for membership benefits that are in proportion to the member's economic relationship to the cooperative, and for other purposes approved by the members meeting.

Autonomy and independence. This is also the characteristic of cooperatives, which are independent and self-help organizations managed by their members. Ensuring democratic self-government and maintaining cooperative independence are an essential condition for concluding agreements with other organizations, including governmental or in obtaining funds from external sources.

Education, training, and awareness. Based on these leading ideas, cooperatives provide education and information for their members, elected representatives, managers, and employees to contribute to the development of their cooperatives as efficiently as possible. They inform the public, especially young and opinion-makers about the essence (status) and contribution of cooperative society.

In fact, the cooperation amongst the cooperatives is very important. Cooperatives provide services to their members as efficiently as possible and strengthen the cooperative movement through cooperation with local, regional, national, and international structures.

Finally, the community interest principle points out that the cooperatives are developing activities in favour of the sustainable development of their communities through strategies approved by their members.

International cooperative principles were adopted by the International Cooperative Alliance. They are not generally legally binding, as this alliance isn't a governmental organization. The power of principles has its relevance only in their correctness and moral authority in the world. However, the direct legal binding of international cooperative principles is through the national law of individual states and the so-called cooperative law within the framework of the European Union legislation [36, p. 227].

### **Part 3. The European Cooperative Society**

Perhaps the most important legal norm in the sphere of the European Union legislation, concerning cooperative society, taking into account historical development, is the formation of *Societas Cooperativa Europaea* (SCE). Considering that the downturn in the field of cooperatives as such in Western Europe did not occur as it did in Central Europe, it was possible to develop *de lege ferenda* considerations on the usability and legal construction of this form of business in the Member States of the European Union.

The conjunction in this sphere of commercial law has occurred in the Central European region, including the Slovak Republic, after joining the European Union. A new era of cooperatives has begun with the adoption of specific European legal norms and their subsequent implementation in the legal systems of the newly-adopted Member States of the European Union.

The European Cooperative Society is an optional legal form for the formation of a cooperative. It aims to facilitate the cross-border and transnational activities of cooperatives. It should be noted that the members of this legal entity can't have their registered office in one Member State only.

#### **3.1. General characteristic of the European Cooperative Society**

The European Cooperative Society phenomenon originated in the last decade of the 20th century. The first draft of the by-laws of the European Cooperative Society was drawn up in May 1990 by the Coordination Committee of the Associations of Cooperatives of the European Communities. This draft of by-laws has been reviewed twice; in 1995 and 2001. Finally, on July 22, 2003, a Regulation on the Statute for a European Cooperative Society [37] has been adopted by the Council (further only «Regulation») and the Council Directive as of July 22, 2003 supplementing the Statute for the European Cooperative Society with regard to the involvement of employees [38] (hereinafter referred to as «Directive»).

Both these legal norms of the European Union entered into force on the third day following their publication in the Official Journal of the European Union and were applicable, thus entered into force on 18 August 2006 [39, p. 1316]. It should be mentioned here that the European Cooperative Society was not created by the unification of individual legal regulations of the Member States of the European Union but as a new system having a supranational character.

It was necessary to adopt national legislation to the Regulation, which would perform some of its provisions, thus filling the gaps of legal norms in application practice. The legislator has appropriately used the form of the European Union Regulation as a legislative instrument. By this form, it has appropriately established effective rules of the legislative framework, which basically fulfils the assumption of full binding and direct applicability in all Member States of the European Union [4, p. 33].

In the Slovak legal order, it became by the adoption of the act of European Cooperative [40]. On this basis, it can be concluded that this national legal norm hasn't only marginal value within the legal framework of the European



Cooperative Society. From a legal point of view, it has a subsidiary character. At the same time, it fulfils the condition of harmonization of the legal order of the Slovak Republic with the European Union legislation.

We want to emphasize that by the creation of legal regulation of the European Cooperative Society doing cross-border business has facilitated, as well as to improve other than business activity. The European Cooperative Society itself has an advantage over national cooperatives in terms of competitiveness. It has the prerequisites for establishing relationships (contacts) with entities from the other Member States of the European Union. This result is in more effective enforcement in the relevant internal market. The mutual feature of both legal forms is to help entities to joint and financially participate, to mutually cooperate, and to complement [41].

The Regulation itself also introduces a number of sub-changes, which are understood in this concept as something new. As such a construction of supranational character could be considered, by which the European Cooperative Society may arise through cross-border merger, construction of the relocation of the registered office of the European Cooperative Society, the flexibility of internal structure and management of the European Cooperative Society and European identity of the European Cooperative Society. It can be perceived rather as a product of supranational legislation. With the accent on the abovementioned, it should be pointed out that each Member State of the European Union is obliged to allow the creation and functioning of monistic and dualistic European Cooperative Societies [30, p. 275].

The characteristic features of the European Cooperative Society under the provisions of the Regulation are in particular: The business name must include the legal form, the entry in the Commercial Register shall be made in the State of its registered office, the registered capital shall be at least 30,000 EUR, while the fundamental trading activity may be duplicitous.

Firstly, it is to satisfy the needs of its members, to develop their economic and social activities, in particular, by concluding agreements with them for the supply of goods or the provision of services or for the performance of work of that kind, which the European Cooperative Society performs or orders.

The second way of the business entity carrying out the activities of the European Cooperative Society may also be to satisfy the needs of its members by supporting their participation in economic activity in one or more European Cooperative Societies or cooperatives established under the law of a Member State of the European Union. It should be added that the European Cooperative Society may carry out its activity through a subsidiary corporation. The last characteristic feature is the creation of the European Cooperative Society on the day of its incorporation into the Commercial Register.

### **3.2. The hierarchy of legal norms applicable to the European Cooperative Society**

In the core of the hierarchy of law sources applicable to the European Cooperative Society, the incomplete and strongly compromise nature of the whole legislation can be best seen. Pursuant to Article 8 of the Regulation, the following

hierarchy shall apply; or the decisive right, under which the European Cooperative Society is governed.

The European Cooperative Society must be governed by the primary law of the European Union and the Regulation itself. The Regulation is as a part of the *acquis communautaire* preferentially applicable before national legislation, concerning the so-called cooperative law. Secondary, the European Cooperative Society is governed by its by-laws. However, the by-laws may only derogate from the Regulation, if it is expressly permitted by the Regulation.

To the European Cooperative Society, the provisions of its by-laws will be used in the same way and to the same extent as its own autonomous regulation, in which the so-called national cooperative law permits to by-laws of the national cooperatives to depart from them. Thereupon, by-laws of each European Cooperative Society will be composed of obligatory and in eventum also optional requirements under the Regulation. The principle that «what is not allowed is forbidden» is in force. Also, the by-laws will be composed of obligatory and possibly optional requirements under the so-called national cooperative law. According to the national legislation, the traditional principle «what is not prohibited, is allowed» is applied [30, p. 278].

Tertiary in matters, which the Regulation doesn't regulate at all or only partially, will apply the provisions of the law at the level of the Member States of the European Union, which was adopted to implement those Articles of the Regulation, which calculate with national transposition legislation of certain specificities. In the fourth place, the so-called cooperative law of a Member State of the European Union will be applied. To assess which legal order of which Member State is to be used for a particular European Cooperative Society, the registered office of a particular European Cooperative Society is decisive.

### **3.3. Establishment and commencement of the European Cooperative Society**

The European Cooperative Society may be set up in the way, which is presumed in Article 2 of the Regulation. The methods therein stated are calculated exhaustively and thus completely. This means that another way of setting up is forbidden. These are the ways:

The European Cooperative Society may be established by five or more natural persons with domicile in at least two Member States. Furthermore, five or more natural persons and business companies or cooperatives within the second sentence of Article 48 of the Treaty establishing the European Economic Community and other legal persons, governed by public or private law, established under the law of a Member State of the European Union, with domicile or registered office in at least two different Member States of the European Union or governed by the law of at least two Member States of the European Union.

It may also occur by merger or takeover cooperatives established under the law of a Member State of the European Union with registered offices and headquarters in the European Union provided that at least two of them are governed by the law of different Member States of the European Union. Finally, it is possible to set up a

European Cooperative Society by changing the legal form of a cooperative established by a Member State of the European Union, having its registered office and headquarter on territory of the European Union, if it had for at least two years the organizational unit or subsidiary company, governed by the law of another Member State of the European Union.

A Member State of the European Union may set up that a legal entity, whose headquarter isn't within the territory of the European Union, may participate in the establishment of the European Cooperative Society, provided that such legal entity is constituted under the law of a Member State of the European Union, has its registered office in that Member State, and is indeed and in long-term connected to the economy of a Member State of the European Union.

Likewise as cooperative under the Commercial Code that is at the national level, the European Cooperative Society is created by registration in the Commercial Register of a Member State of the European Union in which it has registered office, determined by the law of that Member State, in accordance with the legal procedures, applicable to a joint-stock company. However, the so-called Registry Court can't register the European Cooperative Society in the Commercial Register, until an agreement on the involvement of its employees is reached. The notice of registration is also published in the Official Journal of the European Union. However, this registration has only a declarative meaning [42, p. 155].

### **3.4. By-laws of the European Cooperative Society**

From a conceptual point of view, under the Regulation, the founding documents are by-laws of the European Cooperative Society, which the founding members of the European Cooperative Society will draw up under provisions, governing the establishment of a cooperative under the law of a Member State of the European Union, and thus the registered office of the European Cooperative Society. They are in writing form and signed by the founding members at the constituent meeting. They must be in accordance with the Regulation, the Directive, the national legislation, which implements the provisions of the Regulation and the relevant provisions of national law [42, p. 155].

According to Article 5 (4), Regulation demonstratively defines these elements. They shall be the business name of the European Cooperative Society, indicating the relevant abbreviation and, if appropriate, the relevant amendments. Furthermore, the object of business or activity, the names of natural persons, and the names of legal entities, as founding members of the European Cooperative Society, indicating their object of business or activity and in the second case, also with mentioning their registered offices.

At the same time, it is necessary to specify the address of the registered office of the European Cooperative Society, the conditions and procedure for admission, exclusion, and withdrawal of the rights and obligations of members, the various categories of members, if they exist, as well as the rights and obligations of members in each category. Likewise, the nominal value of subscribed member deposits is indicated, the amount of registered capital with the remark that this

capital is variable, specific rules concerning on the amount, to be allocated from profit, where it is appropriate, on the statutory reserve funds.

Other terms and conditions, which shall be included, are the powers and duties of the members of each body, the provisions governing the appointment and revoke members of the bodies, the terms for the required majority and the quorum, time of duration of the European Cooperative Society, if it was established on the fixed-term.

Only the General Assembly of the European Cooperative Society is entitled to change the by-laws. It also enforces the principle, under which the European Cooperative Society's by-laws can't conflict with the treaty on the participation of European Cooperative employees in its management. Nothing prevents the European Cooperative Society from processing and approving further internal rules. In cooperatives, whose subject matter is the housing of its members, it may be for example a house order [42, p. 157].

### **3.5. Membership in the European Cooperative Society**

In this consideration, it can be said that formation and termination of membership of the European Cooperative Society are almost of no difference from the terms under the national legislation. Of course, there are some differences in terms of the Regulation. Therefore, it is not possible to discuss their perfect uniform interpretation and application of legal norms. From the interpretation of the Regulation, it follows that both natural persons and legal persons can become members of the European Cooperative Society.

Formation of membership is the subject to approval by the governing or administrative body. Against this decision, the appeal could be made to a members meeting that is held after the application for membership. Also, the by-laws may contain the condition about the entry of a certain entity for a member of a European Cooperative Society, so that the candidate for membership is required to meet the following conditions. He must insert to basic capital additional members deposit of a certain minimum amount or to participate in the activities of the European Cooperative Society in a certain way. Likewise, the by-laws may stipulate that members are required to increase their property participation by way of additional payments to a hitherto member's deposit or through a new additional membership deposit [30, p. 301].

As is the case in cooperatives under national law, the European Cooperative Society also maintains a register of its members. If a change is made that relates to a member, he has the right to receive on request a written certificate (verification) of enrolment of the change in that list.

Regarding the termination of membership, this can be done on the basis of a subjective decision or on the basis of objective legal fact. Membership of the European Cooperative Society pursuant to Article 15 of the Regulation shall cease to exist upon resignation, upon expulsion, where the member commits a serious

breach of his obligation or acts contrary to the interests of the European Cooperative Society.

Furthermore, where determined by the by-laws, upon the transfer of all shares held to a member or a natural person or legal entity, which has acquired membership, upon winding-up in the case of a member that is not a natural person, upon bankruptcy, upon death, in any other situation, provided for in by-laws or in the legislation on cooperatives of the Member State of the European Union, in which the European Cooperative Society has its registered office. Any minority member, who opposed an amendment to by-laws at the members meeting, may tender his resignation within two months of the members meeting's decision.

### **3.6. Management inside the European Cooperative Society**

The structure of bodies of the European Cooperative Society is different from the national structure of cooperative bodies, in particular, by the choice of two systems, which are a monistic model and a dualistic model. The fundamental difference in their division is in the number of bodies. This is the so-called model choice, under which in a monistic model only one administrative body is set up.

In the dualistic model, an audit committee is established as a supervisory body and a board as a managing authority. The executive and statutory body in the European Cooperative Society must always be a collective body, which is considered to be more correct than a chairman of national cooperatives [42, p. 166].

For the dualistic model under Article 37 and following of the Regulation, these bodies are characteristic. The first is a members meeting. It may, if the by-laws so stipulate, elect and revoke members of the board and members of the audit committee.

The second body is the board. It must have at least three members. A member of the audit committee may also be a member but only for one year. At last, an audit committee may be set up. It must have at least three members. If a higher number is determined by the by-laws, three must be divisible by three. On condition that the by-laws specify explicitly, the members meeting has the right to vote and to revoke the members of the board.

For the monistic model under Article 42 and following of the Regulation, the following bodies are characteristic: Members meeting, which can reserve some matters to decide of the European Cooperative Society. The members of the board include members of an audit committee that are responsible for their activities to the members meeting.

Then it's the board of directors. It has at least three members and according to the by-laws, a higher number can be determined under the condition it can be divided by three. The general director and the executive director are also the bodies.

Common rules for models, both the monistic and dualistic, contain under Article 45 and follows of the Regulation the term of office members of the bodies elected for a fixed period under the by-laws. However, this period may not exceed six years. Likewise, the by-laws may determine restrictions regarding re-election to the bodies of the European Cooperative Society. Therefore, it can be seen that the

by-laws play a relatively important role against the regulation inside cooperative relations, as well as in relations to the third parties outwardly.

### **3.7. Employees' participation in the management of the European Cooperative Society**

Upon the regulation under national law, employee participation in company management is a relatively new element. At the national level, the right of participation is exercised in a manner agreed or established under the national legal norm, to implement certain provisions of the Regulation. An employee for this purpose is the natural person in the working relationship (employment).

The body, which represents the employees and which is set up by agreement on the manner and extent, to which cooperative employees participate in the management of the European Cooperative Society, is the so-called staff committee. Its purpose is to inform and negotiate with employees in the European Cooperative Society fundamental issues, related to the management and operation of the European Cooperative Society. Its members are either elected or appointed representatives of employees of the European Cooperative Society for a term of five years.

Synchronously to the existence of staff committee, the fundamental institutional element of the involvement of employees of the European Cooperative Society is also the so-called special negotiating body. It represents in the negotiations on the participation of the employees of the European Cooperative Society, the employees of the participating legal entities, the employees of companies to become subsidiaries of the European Cooperative Society, and the employees of organizational units of the cooperative, which are to be the organizational units of the European Cooperative Society.

It consists of representatives of employees of the participating legal entities, representatives of employees of the respective subsidiaries, and representatives of employees of the relevant organizational units. The obligation to establish such authority is given without regard to the fact, in which Member State of the European Union the registered European Cooperative Society should have its registered office [30, p. 329].

### **3.8. Winding-up and termination of the European Cooperative Society**

As for the winding-up, liquidation, insolvency, suspension of payments and similar procedures, the European Cooperative Society is governed by the law of a Member State of the European Union, which would manage a cooperative under the law of the Member State of the European Cooperative Society's registered office.

The European Cooperative Society may be wound-up at the request of an entity, whose demonstrating a legitimate interest or at the request of a competent authority. In such case, the court or other competent administrative authority of the Member State of the registered office shall decide that the European Cooperative Society shall be wound-up, provided that it finds the breach of the provisions of the Regulation, concerning the establishment, minimum registered capital, and legality of takeover or of merger of the European Cooperative Society.

The court or the competent administrative authority may before deciding on winding-up, set a time limit for the European Cooperative Society to perform the remedy. It, however, should not be shorter than 90 days and longer than 150 days [42, p. 183]. If the European Cooperative Society within that intended term will not carry out the remedy, the court or the competent administrative authority shall decide on winding it up.

Regarding the distribution of net trading property, it shall be split in accordance with the principle of impartial redistribution or, if it permitted the law of a Member State of the European Union within the registered office of the European Cooperative Society, in accordance with another mechanism defined in the by-laws of the European Cooperative Society. This is an asset, which remains after the satisfaction of all creditors and the return of deposits to members. The termination of the European Cooperative Society is identical to that in the national cooperatives. It results in the deletion from the Commercial Register. The termination of the European Cooperative Society shall be announced in the Official Journal of the European Union.

### **Conclusions**

Finally, we would like to point out the clear advantages of the legal form of a cooperative at the level of national law, as well as in the environment of the European Union legislation. It is primarily about the satisfaction and support of the interests of its members, the easy creation and ending of membership in the cooperative, against legal regulation in business companies, while the members of the cooperative are not responsible for the cooperative's obligations.

Disadvantages may be the lack of financial resources, as member deposits are not large, as well as the obligation to repay the membership contribution is determined by the by-laws. We need to point out that the status of the cooperatives, their development, and legal regulation has an international character.

We incline to the legal opinion that systematic not finding solutions on the status of cooperatives as such, respectively, its democratically created representation in the political system, including the drafting of justified legislative proposals, related to it, is now widely reflected in the so-called cooperative legislation [43, p. 780].

The so-called braking factor, which can be observed not only at the national level of the Member States of the European Union, but also in the field of European legislation as such, is the effective publication of legislation, allowing proper orientation in the postmodern multilingual legal order or even the guidance in interoperable legal systems. The challenge for access to the law is the postmodern complex structure of law, characterized by multicentrism of law-making, hypertrophy of legal regulation, exceptionally high rate of change of legal norms and complicated interconnection of legal norms, and their considerable refinement by the juridical decision-making [44, p. 486].

In creating a uniform European private law, it must be in the interest of the Member States of the European Union to reform (modernize) private institutions in national

law. With regard to this, the (academic) initiative in many spheres depends on the specification (improvement) of European law-making itself and its institutional basis.

Within the preparatory work of the (individual) working groups with international participation, specifically focusing on (targeted) harmonization and the sequential unification of (not only) private law in the European Union, it would be appropriate, according to our (modest) statement, to take into consideration development of the (current) legislation of candidate countries in the framework of integration efforts for accession to the European Union. For example, countries like Moldova, Ukraine, the Republic of North Macedonia, and so on.

In these sovereign states, an (active) transformation of the economy takes place, and therefore, the national legislation, which emphasizes the standards of European law [45, p. 5]. It is the motive force of the reform process, which results are legitimate expectations of economic integration, in broader contexts with the aim of being a full membership of the European community [46, p. 14]. However, not only penetrations but also the differences between the individual legislations (legal categories and institutes) of these legal systems [47] can be in many ways inspirational for legislation of the European Union. Some considerations presented in this article are to be understood only in terms of academic opinions and *de lege ferenda* proposals.

### References:

1. Communication from the Commission. Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. COM(2010) 2020 final. In Brussels, 3. March 2010.
2. HODÁS, M. a kol.: Malý parlamentný slovník. VII. volebné obdobie Národnej rady Slovenskej republiky. 3. vydanie. Kancelária Národnej rady Slovenskej republiky, Bratislava, 231 s., 2017.
3. Council Recommendation (EU) 2015/1184 of 14 July 2015 on broad guidelines for the economic policies of the Member States and of the European Union. Official Journal of the European Union. In Brussels, 14. July 2015.
4. HODÁS, M.: Dopady normotvorby Európskej Únie na normotvorbu členského štátu Európskej Únie z hľadiska legislatívnej techniky a normotvorných procesov. 1. vydanie. Univerzita Komenského v Bratislave, Právnická fakulta. Bratislava, 2018.
5. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. Official Journal of the European Union. C 326/47. 26.10.2012.
6. Exempli gratia: ARMSTRONG, K. A.: Brexit time. Leaving the EU – Why, How and When? Cambridge University Press. 306 s., 2017.
7. In particular to this aspects see: Notice to Stakeholders. Withdrawal of the United Kingdom and EU Rules on Company Law. European Commission. Directorate-General Justice and Consumers. In Brussels, 21 November 2017.
8. For example see: Regulation (EU) No. 537/2014 of the European Parliament and of the Council of 16. April 2014 on specific requirements regarding statutory audit of public-interest entities and repealing Commission Decision 2005/909/EC. Text with EEA relevance. In Strasbourg, 16 April 2014.
9. Directive (EU) 2017/1132 of the European Parliament and of the Council of 14 June 2017 relating to certain aspects of company law. Text with EEA relevance. In Strasbourg, 14 June 2017.
10. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive (EU) 2017/1132 as regards the use of digital tools and processes in company law. COM/2018/239 final – 2018/0113 (COD). In Brussels, 25 April 2018.



11. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive (EU) 2017/1132 as regards cross-border conversions, mergers and divisions. COM/2018/241 final – 2018/0114 (COD). In Brussels, 25 April 2018.

12. Commission Implementing Regulation (EU) 2015/884 of 8. June 2015 establishing technical specifications and procedures required for the system of interconnection of registers established by Directive 2009/101/EC of the European Parliament and of the Council. Text with EEA relevance. In Brussels, 8 June 2015.

13. Council Regulation (EC) No. 2157/2001 of 8 October 2001 on the Statute for a European Company (SE). In Luxembourg, 8 October 2001.

14. Council Regulation (EEC) No. 2137/85 of 25 July 1985 on the European Economic Interest Grouping (EEIG). In Brussels, 25 July 1985.

15. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. Action Plan: European company law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies. Text with EEA relevance. COM(2012) 740 final. In Strasbourg, 12 December 2012.

16. Directive 2013/36/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on access to the activity of credit institutions and the prudential supervision of credit institutions and investment firms, amending Directive 2002/87/EC and repealing Directives 2006/48/EC and 2006/49/EC. Text with EEA relevance. In Brussels, 26 June 2013.

17. Regulation (EU) No. 575/2013 of the European Parliament and of the Council of 26. June 2013 on prudential requirements for credit institutions and investment firms and amending Regulation (EU) No. 648/2012. Text with EEA relevance. In Brussels, 26 June 2013.

18. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council amending Directive 2013/36/EU as regards exempted entities, financial holding companies, mixed financial holding companies, remuneration, supervisory measures and powers and capital conservation measures. Text with EEA relevance. COM/2016/0854 final – 2016/0364 (COD). In Brussels, 23 November 2016.

19. Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the prudential supervision of investment firms and amending Directives 2013/36/EU and 2014/65/EU. Text with EEA relevance. COM/2017/0791 final – 2017/0358 (COD). In Brussels, 20 December 2017.

20. Proposal for a Regulation of the European Parliament and of the Council on the prudential requirements of investment firms and amending Regulations (EU) No. 575/2013, (EU) No. 600/2014 and (EU) No. 1093/2010. Text with EEA relevance. COM/2017/0790 final – 2017/0359 (COD). In Brussels, 20. December 2017.

21. Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council of 11 July 2007 on the exercise of certain rights of shareholders in listed companies. In Strasbourg, 11 July 2007.

22. Relevant amendments and supplements were made in: Directive (EU) 2017/828 of the European Parliament and of the Council of 17 May 2017 amending Directive 2007/36/EC as regards the encouragement of long-term shareholder engagement. Text with EEA relevance. In Strasbourg, 17 May 2017.

23. Commission Implementing Regulation (EU) 2018/1212 of 3 September 2018 laying down minimum requirements implementing the provisions of Directive 2007/36/EC of the European Parliament and of the Council as regards shareholder identification, the transmission of information and the facilitation of the exercise of shareholders rights. Text with EEA relevance. In Brussels, 3 September 2018.

24. Liptáková, K. Behaviorálna analýza v ekonómii, politológii a práve. In: Gábriš, T. a kol. Nedogmatická právna veda. Od Marxizmu po behaviorálnu ekonómiu. Wolters Kluwer, a. s., Praha. 320 s., 2017.

25. Act No. 513/1991 Coll. – Commercial Code, as amended and supplemented. With dozens of amendments still effective in the Slovak Republic. In the Czech Republic it was abolished as of January 1st, 2014 and replaced by the new Civil Code (Act No. 89/2012 Coll.).

26. See also: Marek, K. K podnikateľským seskupením. Bulletin advokacie. Praha. Česká advokátní komora, 2003, č. 4, str. 58 a nasl.

27. Dikovska, I. A. Material Freedom of International Private Contract: Content and Limits. In: The Journal of Eastern European Law. 2015, č. 16.

28. Suchoža, J. a kol. Obchodný zákonník. Komentár. Eurounion. Bratislava, 2007.

29. Act No. 530/2003 Coll. on the Commercial Register and on the amendment of certain laws.

30. Dvořák, T. Družstevní právo. 3. vydání. C. H. Beck. Praha, 2006.

31. Act No. 40/1964 Coll. – Civil Code, as amended and supplemented. With innumerable amendments, it is currently valid and effective only in the Slovak Republic. In the Czech Republic it was valid until the "replacement" by the new Civil Code (Act No. 89/2012 Coll.).

32. In wider context see more: Filey, Y. V. Safe effects on the criminal legal sanctions. In: Smolanka, V. I., Roháč, O. Y., Lazur, Y. V. (eds.): Transcarpathian legal readings : Materials of the 9-th International Scholarly Conference. Chapter 1. Uzhhorod National University. Uzhhorod, 548 s., 2017, str. 388 a nasl.

33. Vitéz, M. K niektorým otázkam bankovej záruky. In: Právo, obchod, ekonomika IV. Košice: 664 s., 2014.

34. To this aspects see especially: Act No. 112/2018 Coll. on Social Economy and Social Enterprises and as amended and as supplemented some Acts.

35. Act No. 455/1991 Coll. on Trades Licensing (Trades Licensing Act).

36. Helešic, F. Význam družstevní demokracie pro právní úpravu družstevnictví. Právny obzor. Roč. 83, č. 3, 2000.

37. Council Regulation (EC) No. 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE). In Brussels, 22 July 2003.

38. Council Directive 2003/72/EC of 22 July 2003 supplementing the Statute for a European Cooperative Society with regard to the involvement of employees. In Brussels, 22 July 2003.

39. Helešic, F. K implementaci prvního právního předpisu Evropské unie o Evropských družstvech do českého právního řádu. Právník. Roč. 148, č. 12, 2009.

40. Act No. 91/2007 Coll. about a European Cooperative.

41. To this aspects see Judgment of the Court of First Instance (Second Chamber) of 2 July 1992. Dansk Pelsdyravlerforening vs. Commission of the European Communities. Competition – Regulation N° 26 – Cooperative society – No-competition clause – Exclusive supply obligations. Case T-61/89. Collection of decisions 1992 II-01931.

42. Helešic, F. Družstevní právo v kostce. Eurolex Bohemia. Praha, 2006.

43. Helešic, F. Družstevnictví v politickém systému. Právník. Roč. 147, č. 7, 2008.

44. Kukliš, P.Я, Hodás, M. O súčasnej situácii v slovenskej právnej normotvorbe. Právny obzor. Roč. 99, č. 6, 2016.

45. Lazur, Y. V., Feľko, Y. I. Formation of a system of cross-border cooperation according to european standards. In: Savchyn, M. V., Mendzhul, M. V. (eds.). Fundamentálne problémy jurisprudencie. Zborník vedeckých prác. Užhorodská Národná Univerzita v Užhorode. Vydavateľstvo Olexandra Harkuša, Užhorod, 260 s., 2016.

46. Lazur, Y. V. Привітання декана юридичного факультету Ужгородського національного університету. In: Smolanka, V. I., Roháč, O. Y., Lazur, Y. V. (eds.). Transcarpathian legal readings : Materials of the 9-th International Scholarly Conference. Chapter 1. Uzhhorod National University. Uzhhorod, 548 s., 2017.

47. See also the scientific study: Lazur, Y. V., Karabin, T. O. Approval of action planning in the structure of the institute of tools of public administration. In: Pisarenko, N. B. (ed.): Issues of administrative law. Book 2. Yaroslav the Wise National Law University. Kharkiv : TOV «Oberih», 182 s., 2018, str. 151 a nasl.

**Shevchenko V. Yu.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

## **DIVESTMENTS IN THE CONTEXT OF THE INTERNATIONAL BANKING TRANSFORMATION STRATEGY**

### ***Summary***

*Globalization, information technologies, structural changes are influencing integration and disintegration processes in the world economy and finance. Economic relations and institutions are in the process of dynamic transformation, capital flow changes, and assets reallocation. Divestments became an important form of transformation during the last decades, especially in the financial and banking sectors. The study outlines the methodological background of divestments research, their content and factors. Origin, specifics, and forms of divestments in the banking sector are discovered. External and internal factors influence on transformation and divestment are outlined. Stages of Ukraine's banking sector development and transformation are argued. Origin and forms of divestment in the Ukrainian banking sector under current conditions are outlined. The role of divestments in supporting competitive advantages of the banks with foreign capital in Ukraine is noted.*

### **Introduction**

Globalization, new technologies, digitalization, markets volatility are changing the economic and financial environment, conditions for international and domestic businesses. So the transformation strategies are essential for adaptation to a changing environment. Transformation processes are complex by nature and involve different methods and forms. Economic and financial changes are multidimensional processes, an important component of which are divestments of non-competitive businesses, creation of new companies, reorganization of existing ones, relocation of capital between industries and countries.

A number of economic and financial phenomena, processes are essentially like dual structures. For example, the division of labour is accompanied by co-operation, diversification is combined with integration, globalization generates regionalization, capital-importing countries could turn into its exporter. The movement of capital is carried out in various forms and directions – inflow of funds and outflow of profit from the use of assets, financial and managerial turnaround, restructuring and transformation.

The national progress of individual countries is based on the use of certain factors and models of development that have different effects on the pace of the economy, competitiveness, and prosperity. M. Porter's well-known classification of the stages and models of economic growth clearly shows the differences in economies based on resources, investments and innovations. Accordingly,

investments and innovations are creating the basis of a sustainable competitive economy and welfare of the population.

The dynamism and structural changes in the world economy cover the contradictory interaction of integration and disintegration, the strengthening of interdependence and self-management, cooperation activities, and autonomy. In the area of finance, it is represented in the processes of capital and investment growth, on the one hand, and divestments and transformation, on the other

Economic development and jobs creation now are mainly associated with small and medium-sized businesses, which also play a significant role in the innovations and their commercialization.

Mobility of capital is a worldwide phenomenon and carrying in various industries and regions. Traditional international companies – oil, energy, machine-building – have yielded in the global hierarchy by drivers of the information age, such as Amazon, Facebook, Microsoft, Google. The value of the many traditional companies sliding down and investors make divestment and relocation of their funds.

Particularly evident these processes are outcomes of the global financial crisis of 2008. It was accompanied by such phenomena as a drop in the value of financial assets and bank capital, a decrease in the volume of international capital movements, bankruptcies and the sale of banks and financial institutions, financial transformation, the withdrawal of foreign banks from different countries.

### **Part 1. Divestments scope within the international banking transformation strategies**

Banking internationalization and post-crisis changes have drowned research interests towards strategies of banking transformation, including cross-border mergers and acquisitions (M&A), foreign-owned banks, financial divestments,

Bank development stage or crisis would be followed by the transformation stage in order to optimize the structure, launch new products and business models, enhance operation, and improve efficiency.

Internationalization of banks have been driven by different factors and was accelerated at the end of the 20<sup>th</sup> century as studied by A. Slager [13, p. 8]. Banking development is included raising of competition, which in turn drives of the banking consolidation and transformation on the national and international levels, economics of which has been described by S. Heffernan [15, p. 25]. Banking crises and post-crisis recovery were also followed by divestment, transformations, and restructuring [11, p. 6]. The global crisis of 2008 has generated banking crises in several countries with loss of assets value, de-capitalization, sell-outs, and bankruptcies altogether representing divestments [17, p. 10]. The post-crisis restoration leads to consolidation and banking business restructuring. The large «cleaning» of the banking sector in Ukraine during the economic crisis of 2015–2016 has been associated with loss of assets value and focused on the liquidation of problematic banks and sector consolidation [16, p. 4].

The study of such complex processes as divestments in international banking requires applying different methodological approaches.

The international movement of capital in the financial and banking sectors, inbound and outbound investment, banks sales, restructuring, lending and foreign exchange are carried out functions of financial intermediaries. As financial intermediaries, they have functions for effective accumulation and allocation of financial liquidity. They carry on strategic decisions as a reaction on the systemic challenges for financial and banking institutions – information asymmetry, adverse selection, moral hazard, principal and agent problem, risk and return. Investments divestment and business decisions are to be based on theories of financial markets, financial intermediaries, and risk management. Stochastic models and behavioural finance are applicable to reflect the role of human psychology in financial markets.

Different motives of inflow and outflow of capital, stages and results of financial mobility require the involvement of theoretical approaches of the system analysis, economic development, and entrepreneurship. The conditions of the international capital movement and factors of strategic managerial decisions need to take into account the institutional theories and contractual relations.

The dynamics of the international movement of capital, investment and divestment also are determined by the bank's needs for additional finance in order to meet capital ratios, changes in investment priorities, aim to reduce costs and increase bank's profit and value. These processes are influenced by the characteristics of national models of bringing finance to companies and customers, trends of national and international financial markets, the accessibility of funding.

In the US, for example, the dominant model of external financing of companies is based on access to financial markets through the placement of shares and bonds, financing by private investment and mutual funds, direct private investments, use of advanced financial risk management tools. It formed a good possibility for capital mobility, private investments, venture funds, investment banking services.

In Europe, financing of companies is mainly carried with bank loans. In Japan, companies finance development primarily through their own sources and bank loans. The high growth rates of China and India economies, their desire to strengthen the competitive position of developed countries in the technological and informational areas promote capital mobility, investment and restructuring. The dominance of state ownership in the banking sector in China supports the development of investment financing.

Divestments are related to previous investments. Divestments could be considered as a process and activity, opposite to the investments. Further, divestments are the withdrawal of assets of financial institutions from its economic use, a drop of assets value, split of the specific banking business. Such seizure may be a part of a transformation and restructuring process in response to changes in the national and international economic environment, innovations or result of bankruptcy. Divestments should be separated from the normal processes the value of assets fluctuation – increase or decrease under the influence of market and business factors.

The main motives for banks, corporate and financial divestments could be as follows:

– a need to change the status of unfeasible non-core or out-of-date assets by their relocation to an independent (subsidiary) company, resettlement, transfer, liquidation. For example, sell out of old bank building and creation on its base of a hotel or social and cultural institution;

– the need to remove a not profitable or risky business, such as the sale of bank's mortgage or loan portfolios denominated in foreign currencies in CEE countries and Ukraine after the global financial crisis due to local currencies devaluation and significant mortgages defaults;

– in order to convert various assets into liquid cash, for example, sale of bank real estate with subsequent leasing and investment of proceeds from the sale of funds in profitable financial transactions;

– the expediency of redirecting assets from less profitable to more profitable types of banking activities, for example from corporate services for retail lending;

– the need to increase the liquidity of banks by removing from the balance of «toxic assets» (for example, overdue and «bad» loans) and thereby reducing the requirements for reserves and improving the bank's stability;

– the need to realize the value of assets and business by selling a bank, a line of business, loans portfolio, shares or branches, including in foreign countries;

– the need for divestment and restructuring as a result of changing regulatory or supervisory requirements;

– due to political factors – withdrawal of assets from certain regions and countries under the influence of political pressure, constraints, crises;

– the need for diversification of international financial and banking structure by allocating certain assets or services to an independent institution within the group;

– taking into account environmental factors, for example, selling part of financial instruments by banks held their own investment portfolio, issued by companies that develop and use traditional sources of energy (coal, oil, etc.) due to their substitution by alternative sources;

– the expediency of separation (change of structure) of assets and transformation of banking activity under the influence of information technologies and «digitalization», For example, creation of affiliates or Internet bank, allocation of electronic payment and other services in a separate institutional unit.

An object of divestments in banking could be banks, assets, business units (like payment systems), branches and subsidiaries, bank services units, a set of financial assets (loan portfolio, investment portfolio), real estate and equipment.

Divestments in the banking sector have similar motives as exchanges in all sectors of the economy and finance. The forms of transactions in banking are characterized by the specifics of the activities and functioning of banking institutions.

The common reasons for bank divestments are an inefficient allocation of finance and assets, getting funding for restructuring, modernization and development. After the financial crisis of 2008, a wave of global banking divestment transactions took place, mostly in developed and growing economies.

**The main forms of divestments in the banking sector**

<b>Name</b>	<b>Content</b>	<b>Outcome</b>
Spinoff	Distribution (sale) of the subsidiary's shares among the shareholders of the parent bank	Getting cash liquidity and keeping control within the bank
Sale of shares	Sale of shares of subsidiary bank shares to investors	Obtaining monetary liquidity and its orientation towards capitalization, improvement of liquidity and bank development
Sale of assets	Full or partial sale of assets (equity, loan portfolio, mortgage portfolio, etc.).	Obtaining monetary liquidity and its orientation towards capitalization, improvement of liquidity and bank development
Separation (allocation) of a subsidiary bank	Isolation of certain types of banking activities into a separate institution	Improving the bank's balance and focusing on the primary business
Sale of assets and resale	Separating a bank, selling one part and changing the profile of another	Improving bank balance and enhancing performance

*Source: created by the author*

Nowadays the interaction of national and global financial systems is characterized by contradictory processes:

1) growth of the monetary base and increase of balances of central banks as a result of the policy of «quantitative easing» of money and recapitalization of banks, which was supposed to support the improvement of their assets and lending activities. But the international lending activity of banks, on the contrary, declined somewhat;

2) the reduction of the official currency reserves in the context of the volatility of the main reserve currencies – the US dollar, the euro – and the increase in the volatility of the currencies of the emerging and transforming economies;

3) increase in the scope of transactions and restructuring of banks. There is a reduction in cross-border bank lending – for example, in the post-crisis period, the main international lenders, banks in Switzerland and the UK downsize international loans for 2,1 trillion US dollars, or 32% [8, p. 14]. In 2007–2016, the volume of divestment transactions in the global banking industry was about 2 trillion US dollars, of which in banking was about 1 trillion dollars in the US and developed European economies [8, p. 14].

Strategies for the international activities of international banks in recent years have evolved in the context of globalization, financial integration, and disintegration processes.

The consequences of the financial and banking crises of 2008, the stagnation of the global economy caused changes of financial institutions strategies, transformation international and national activities of banks, including through optimization and restructuring, divestments, exit from certain countries.

Globalization and international financial integration, international banking flows, the functioning of banks with foreign capital have a significant impact on national banking systems. In recent years, globalization is accompanied by regionalization and protectionism, and financial integration occurs simultaneously with disintegration, the outflow of bank capital, and the cross border spread of financial instability.

The environment and factors of the evolution of banking transformation are formed at the international, regional, and national levels.

The global economic and financial trends of the last decade were controversial; they have a significant impact on the prospects of banking and financial activities in developed and emerging economies. This has led to a number of imbalances and risks, a certain systemic evolution of international and national banking activity.

Regional economic and financial processes are characterized by a controversial combination of integration and disintegration, manifestations of protectionism, divisions, periodic regional and international crises, changes in the global capital movement.

National economic and financial processes are shaped by the degree of integration of individual countries into the world economy and financial markets, internal resources and macroeconomic policies.

The main international economic processes that have a medium– and long-term impact on the world and national economies, financial and banking systems, access to finance, competition, and investment are:

- contradictions in economic and financial globalization, regionalization, disintegration, and protectionism.
- moderate pace of world economic and international trade, the instability of world markets and the volatility of their prices.
- the unevenness and contradictions of international and regional integration processes, in particular, the uncertainty about the conditions and consequences of the possible withdrawal of Great Britain from the EU.
- a significant period of low-interest rates of the central banks of the developed countries and their implementation of the policy of «quantitative easing of money,» the use of negative interest rates led to a decrease in banks' margins and revenues, easing the motives of lending.
- fluctuations of the US dollar, the volatility of the exchange rates of the emerging economies and the developing countries, led to an increase in currency risks of banking activities.
- periodic international financial and currency crises, the impact of the global financial crisis of 2008, cause the spread of external shocks for national economies and banking systems. The effects of crises include an increase in external debt and economic stagnation, which adversely affects banking systems and financial stability.



– some national financial crises have an international spread, for example, the financial crisis in Greece in 2012–2015 has had a negative impact on the stability of the collective currency of the euro, the policy of the European Central Bank, and the stability of Eurozone banks.

– the European debt crisis of 2011–2013, which arose before the default situation in Greece and the stability of the euro was questioned, the debt problems of Ireland, Italy, Spain, Cyprus, Latvia aggravated, led to a reduction in the liquidity of European banks, the need to restructure their activities.

– bank instability or crises in a number of European countries (Iceland, Ireland, Spain, Italy) in 2008–2015, due to the accumulation of «toxic» financial assets and liquidity loss, prompted the transformation of their activities and the concentration of assets, and the transition from troubled markets.

– the accumulation of financial debts in the world affects the liquidity of borrowers and creditors, banking activities. According to the IMF, the total debt of non-financial corporations (states, households and companies) in the world reached 152 trillion dollars in 2016, which is 225% of world GDP [5, p. 12]. Since growing sovereign and corporate debts of developed countries, the level of credit indebtedness in China has reached a critical point [3].

The consequences of these processes are the growing instability and costs of many international and European banks, liquidity loss, falling assets and capital. This affected the business and bank results – causing instability in interest rates on loans, reducing bank margins, increasing non-performing loans, increasing risks, the rise of banks' expenses to maintain operations and additional capitalization in accordance with Basel III requirements. All these are limiting banks and financial institutions to provide loans and other forms of financing to borrowers who have potential risks.

The national banking transformation is driven by macroeconomic, microeconomic, and structural factors. The domestic economic environment of national banking competition and transformation can be characterized by the following:

– growth and structure of the economy, in particular, the share of exports, services, technology industries, small and medium-sized businesses, in the gross domestic product, affecting the demand for banking services;

– employment, including in small and medium business, innovation and information companies, entrepreneurs, which are important sources of job creation, income growth, and savings;

– the growth and differentiation of average disposable income and savings per capita;

– the level of dollarization of the economy and the banking sector;

– differences in banking services penetration in developed and national economies, such as bank credit to GDP, assets, loans and deposits per capita, the number of bank branches and ATM's per 100 thousand population, the proportion of banking services using the Internet;

– level of financial literacy of the population;

– the extent of mobile communication and the Internet [3].

It is expedient to specify these parameters comprehensively in assessing the economic conditions and the range of banking transformation in the specific

country. These parameters affect changing conditions for banking, access to finance, demand for banking services by households, corporations, small and medium-sized businesses, and innovative entrepreneurs.

International economic processes affect the status and behaviour of international and European banks, exports and imports, the exchange rate and, accordingly, the state of the banking system and competition. The largest European banks in recent years have been transforming and optimizing their operations in Central and Eastern Europe through the privatization, foreign direct investments, divestments, exit from specific countries, the sale of business segments, branch cuts or withdrawal from the market.

### **Part 2. Divestments in the banking system of Ukraine**

The banking system of Ukraine has experienced few systemic transformations, including investments, divestments and restructuring, due to domestic and external factors:

1) 1990<sup>th</sup> – the emergence of private banks and the transformation of old Soviet-style banks.

2) Beginning of 2000<sup>th</sup> – rapid growth of private banks, high credit expansion, and bankruptcies.

3) The second part of 2000<sup>th</sup> – active foreign direct investments into banks which reach the highest level of 43% of banking sector assets, expansion of foreign currency loans further followed by borrowers defaults due to currency devaluation.

4) Post global crisis bankruptcies of some banks.

5) Economic crisis followed by a banking crisis and transformation since 2015 – weak banks liquidation, divestment and bankruptcies.

The processes of stabilization in the national banking system of Ukraine include structural transformation in 2016–2018, the main components of which were:

1) Administration and closure of banks with the regulatory violation, liquidity loss, bankruptcy. As a result, institutional changes in the banking system took place.

Table 2

#### **Number of active banks in Ukraine by ownership, 2014–2017**

	<b>12.2014</b>	<b>12.2015</b>	<b>96.2016</b>	<b>12.2017</b>	<b>12.2018</b>
Operating banks	147	117	96	90	77
State	7	7	6	6	5
With foreign capital	25	25	25	25	21
Private	115	85	65	59	51

*Source: calculations by the author based on the NBU data [1; 2]*

A number of banks during 4 years have been as twice decreased, in other words, half of the banks have been divested as institutional entities as well in terms of assets.

At the same time, the amount and proportion of assets of banks with foreign capital remains stable at 32% of the assets of the banking system of the country. They maintain a competitive position through the quality of services, reputation and access to international financial markets.

2) The nationalization of the largest private systemic bank Privatbank at the end of 2016, which have had 32% of the assets of the banking system and more than half of individual clients, was a major transformation and private shareholding divestment. Nationalization was a result of a high share of overdue and related loans, liquidity loss. Recapitalization of the bank and state guarantees of deposits allowed stabilizing the bank and maintaining its competitive position.

3) Nationalization, divestments, the closing of troubled private banks led to an increase in the share of assets of state banks from 18.7% in 2015 to 55.1% in 2017 [1, 2]. Increasing the role of state banks and deposit guarantees has strengthened their competitive position in the market. The banking system remains vulnerable because of an unusually high proportion of non-performing loans at 55% in 2017 [4] and the lack of economic recovery mechanisms or seizing of the loan collateral [3].

The transformations of the banking system have affected reducing the number of branches and the total number of employed.

Table 3

**A number of branches and number of employees  
in banks of Ukraine, 2013–2017**

	<b>12.2013</b>	<b>12.2017</b>	<b>12.2018</b>
Branch of banks	19300	95000	8509
Bank employees	296500	136700	133200

*Source: calculations by the author based on the NBU data [1; 2]*

Reduction of a number of branches and employees is a logical consequence of the transformation and divestments, closure of banks and a significant reduction in their number. At the same time, it stimulates increased competition between banks and competition in banking employees market.

The consequences of the transactions and decrease in the number of banks in the process of transformation have driven the increase in the level of concentration in the banking system.

Table 4

**The level of concentration in the banking system of Ukraine, 2013–2017, %**

	<b>12.2013</b>	<b>12.2017</b>
5 largest banks, %	40	61
20 largest banks, %	72	91

*Source: the author's calculations based on NBU data [1; 2]*

The consequence of the transaction is to increase concentration in the banking system. The concentration level in the 5 largest banks increased almost half, reflecting the scale of the structural transformation of the system. The growth of the concentration level has a contradictory effect on banking activity. This should be accompanied by economies of scale, increased stability, with good governance and effective supervision. At the same time, the risks of restricting competition grow. Together with an increase in the share of state-owned banks, this has led to a modification of the structure of the banking services market, which is becoming increasingly oligopolistic.

Table 5

**Structure of net assets and deposits by bank ownership in Ukraine, 2013–2017,%**

	Date	State	Private bank	Banks with foreign capital	Private
Net assets	12.2013	18	17	26	39
	04.2017	37	19th	32	12
Retail deposits	12.2013	13	24	22	40
	04.2017	26	36	26	13

*Source: the author's calculations based on NBU data [1; 2]*

Distribution of net assets and deposits between banks of different forms of ownership enables to assess changes in their economic positions in the market. That shows the growth of net assets and deposits of state banks and banks with foreign capital. The state banks are using the possibilities of capitalization and state guarantees of deposits stipulated by the law and the advantages of access to capital resources from the National Bank of Ukraine. Banks with foreign capital have sufficient credibility for borrowers and depositors due to access to external financial sources, quality management.

Changes in the internal factors affect the state of the banking system of Ukraine and its instability. Contradictory economic policy, inconsistent reforms, and military aggression in the East destabilized the economy and the financial sector, led to deepening of internal and external imbalances, resulting in the crisis processes in the banking system. As a result, the devaluation of the hryvnia leads to increase of banks expenditures and cost to service external debt, intensified the need for additional capital for banks.

Economic depression, inflation, and devaluation have caused a decline in public confidence in banks, and private deposits are recovering slowly. The credit policy of banks is slowly changing due to significant risks. Lending conditions do not meet the needs of the economy, insufficient financing of modern technologies. Refinancing of unstable banks in the absence of macroeconomic conditions for lending activity and effective prudential supervision not bring positive results.

In the banking system of Ukraine, the share of non-performing loans in 2017 was 57% [4, p. 12] and decreased by 4% till the beginning of 2019. Such indicators

are much higher than that in other countries and are a significant factor of instability. For comparison, the average share of problem loans in the EU countries is 5%, the IMF considers critical not more than 10% [8, p. 35]. Partially, the ratio of problem loans in Ukraine grew due to their revaluation based on international financial reporting standards. In addition, there is no government policy on the restructuring of problem loans and market mechanisms for addressing this issue. Consideration of the possibility of transferring problem loans to one of the banks or selling them on the international financial markets was not well prepared and did not have the necessary support. Therefore, the problem loans in modern conditions can turn into a bargain.

The changes in the environment, the transformation of the banking system led to the modification of the banking market:

- the dominance of state-owned banks on the market is accompanied by their competitive advantages – state deposit guarantees, greater public confidence in comparison with private banks, additional capitalization at the expense of government bonds of an internal loan, access to the refinancing of the NBU;

- competitive influence of the largest banks in the market is growing;

- it remains problematic to attract deposits in the national currency, which promotes relatively high deposit rates and diversification of package offers of banking services;

- the diversification in the retail market, in particular, among the preferential offers for deposit rates and credit cards with additional benefits, is intensifying;

- the role of electronic banking offers;

- competition with non-banking institutions providing alternative banking and financial services is expanding;

- the supply of social banking services is increasing, in particular, for pensioners and youth;

- programs of small and medium-sized businesses, start-ups are introduced [3].

Transformation is accompanied by significant changes in the international activity of banks in Ukraine. Influence of the economic uncertainty has affected international banking activity in Ukraine. The combination of external factors and risks has caused unevenness and fluctuations in cross-border banking flows:

- the rapid growth of foreign equity and debt capital in the Ukrainian banking system in 2005–2008 was shifted to the outflow of banks debt financing in 2013–2016; during this period, external financing of banks was mainly provided for additional capitalization for banks with foreign capital;

- increasing the cost of servicing of external loans has affected the significant decrease in the value of currency assets of banks;

- decreased demand for loans in foreign currencies significantly reduced the yield of foreign currency deposits;

- there were foreign bank capital divestments – sale of assets and stakes of leading European banks;

– changed positions in the market of Russian-owned banks with the state capital in the sanctions (prohibition of capital withdrawal), a greater proportion of problem loans, the lack of sales opportunities [3].

One of the most significant structural changes in the banking sector in Ukraine is the process of decreased valuation of affiliates of international banking groups, the modification of the role of banks with foreign capital.

The main macroeconomic and regulatory factors in the management of foreign owned banks are: economic instability in the country of origin, inadequate profitability or loss-making activity in the local market, changes in the strategy of the parent foreign bank, regulatory changes.

In our opinion, the main limitations for foreign investment in the banking sector of Ukraine are:

– reduction of Ukraine’s credit ratings to a critical level that significantly influences the assessment of the risks of assets of international banking groups in Ukraine and conflicts with the requirements of Basel III regarding risks to capital adequacy ratios;

– raising the riskiness of assets leads to a decrease in their value, which simultaneously restrict interbank lending within international groups greatly complicates the possibilities of re-capitalization of branches in Ukraine and maintenance of their liquidity;

– banks with foreign capital led in the most attractive services of foreign currency mortgage loans, car loans and consumer. As a result of a significant devaluation of the hryvnia and an increase in the cost of servicing loans, accumulation of bad loans and bank losses occurred;

– the sale of assets of banks with foreign capital took place at prices that were significantly lower than the acquisition cost and subsequent investments, therefore, in most cases, this resulted in the direct losses of international banking groups;

– the requirements for cost savings and the transition to stable profitability of banks with foreign capital increased;

– the increase in the risks and cost of loans in the Ukrainian market led to the stagnation of the credit market and limited the possibility of obtaining profits.

Banks with foreign capital are carried out in different ways:

Divestments of foreign-owned banks are caused mostly by limited access to recapitalization funding. The decrease of Ukraine’s credit ratings, the increase of the price of international bonds, and weak international financial markets virtually stopped the possibility of attracting external financing for banks in Ukraine.

The change of ownership of foreign-owned banks from international banking groups operating according to European market criteria to certain Ukrainian industrial and financial groups that use banks primarily for their own needs leads to additional risks to financial stability.

Table 6

### Divestments of banks with foreign capital and private banks in Ukraine

Bank x foreign capital	Ukrainian or foreign partner	The content of the agreement
Raiffeisen Bank Aval	EBRD	Sale of 35% of the block of shares
Pravex Bank (Intesa Group)	Foreign partner	The sale agreement has been signed but not authorized by the NBU
UniCredit	Alfa Bank (ABH Holdings SA Luxemburg)	Exchange of shares – an agreement was signed between Alfa-Bank (ABH Holdings SA Luxemburg ) and the Italian Unicredit Bank on the exchange of a Ukrainian subsidiary by 9.9% of the holding's shares
Erste Bank	Fido Bank	Acquisition of 100% of shares In 2017, Fido Bank went bankrupt
Universal Bank	TAS Commercial Bank	Acquisition of 100% of shares
Ukrainian Investment Bank	Chinese commodity exchange	Acquisition of 100% of shares

*Source: compiled by the author*

### Conclusions

Investments and divestments in many cases are closely related within financial institutions' transformation strategy. Expert's estimates of the global volume of restructuring and investment are in the range of 500-800 billion US dollars annually. Banks transformations are the most complex, they are based upon the application of different forms, requires the application of a range of consulting and investment services.

Ukrainian banking system transformation in 2016–2018 included a half of banks' bankruptcies, nationalization of some largest banks, and setting of stronger macroprudential regulation. It turns the banking system back to profit, but a large share of non-performing loans still needs to be addressed.

Changes in the structure of capital movements occur in the form of reversal processes and opposite transactions (divestments). The complications and fluctuations of the international capital movement require a change in approaches for its analysis, a departure from the considering of foreign investment only as inflow, the study of respective divestments. The major forms of foreign-owned banks divestments should be considered in terms of their financial outcomes.

In general, during transformation, the share of banks with foreign capital remains stable, but a part of the formally foreign shareholders is representing, in fact, the Ukrainian and Russian beneficiaries of cross-holdings registered in the

EU. In fact, such banks can be considered «quasi-foreign» in contrast to the branches of the largest European banks.

### References:

1. Monetary and financial statistics (2017). Kyiv. National Bank of Ukraine. URL <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=58138777> (accessed 12.01.2019).
2. NBU. Ogljad bankivskogo sektoru. [Overview of the banking sector] (2018). Kyiv. Natsionalny Bank Ukrainy, 2018.
3. Shevchenko V.Yu. (2017). Globalni ekonomichni protsesy ta evolutsiia mizhnarodnoii bankivskoi konkurentsii. [Global Economic Processes and the Evolution of International Banking Competition]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky. [Theoretical and applied issues of economics]*. Issue 1(34). "Kyiv Univer." 2017. p. 93-102.
4. Sologub D. Macroeconomic and Financial Sector Development and Outlook. Kyiv. Natsionalny Bank of Ukraine. 2017. 18 p.
5. IMF (2016). Debt: Use it Wisely. Fiscal Monitor. October 2016. Washington, International Monetary Fund. 2016. 111 p. URL <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fm/2016/02/pdf/> (accessed 12.01.2019)
6. IMF Global Financial Stability Report (2016). Washington. International Monetary Fund. URL : <http://www.imf.org/imf/> (accessed 12.01.2019)
7. Global Financial Stability Report (2017). IMF. Washington. International Monetary Fund . URL: <http://www.imf.org/imf/> (accessed 12.01.2019).
8. The new dynamics of financial globalization. (2017) Washington. McKinsey. 105 p.
9. Calvo G. (2009). Financial Crises and Liquidity Shocks; a Bank-run Perspective. *NBER Working Paper* 15425. 48 p.
10. Central and Eastern Europe private equity statistics (2016). Brussels: Invest Europe. 2017.44 p. URL: [https://www.investeurope.eu/media/671537/invest-europe\\_cee\\_private equitystatistics2016\\_24082017.pdf](https://www.investeurope.eu/media/671537/invest-europe_cee_private_equitystatistics2016_24082017.pdf) (accessed 12.01.2019).
11. Laeven L., Valencia E. (2008) Systemic banking Crisis: A New Database. *IMF Working Papers WP /08/224*. Washington, International Monetary Fund, 2008, 61 p.
12. Reinhart, C., and Rogoff, K. (2009) This Time Is Different: Eight Centuries of Financial Folly. Princeton, Princeton University Press, 512 p.
13. Slager A. (2005) The Internationalization of Banks. Palgrave Macmillan Studies, London. 224 p.
14. Haan J., Oosterloo S., Schoenmaker D. (2009). European Financial Markets and Institutions. Cambridge, Cambridge University press, 410 p.
15. Heffernan S. (2005) Modern Banking. Chichester John Willey&Sons, 682 p.
16. Rashkovan V. (2016). Consolidation in Ukraine's Banking Sector. Kyiv. National Bank of Ukraine.
17. IMF (2014). The Impact of the Global Financial Crisis on Banking Globalization. Washington, Washington, International Monetary Fund.



**Яремович П. П**

кандидат економічних наук,  
завідувач кафедри економіки та менеджменту  
Університету сучасних знань

## **СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МГЛК В КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПОТОКІВ**

### **Анотація**

*Дослідження присвячено сучасним умовам трансформації світових торговельних потоків в умовах глобальних флуктуацій. Розглянуто один із важливих аспектів, що входять до їх глобальної структури – розвиток міжнародних господарських логістичних комплексів (МГЛК). Визначено ефективні механізми стратегічного управління МГЛК, процеси їх функціонування, соціально-економічні аспекти. Доведено, що продумана стратегія розвитку і управління міжнародними господарськими логістичними комплексами є суттєвою ланкою трансформаційних процесів, що впливають на світові торговельні потоки в умовах глобальних флуктуацій. Це пов'язано з підвищенням впливу останніх на розвиток світогосподарських зв'язків, пожвавлення економічного стану країн та окремих регіонів, глобального процесу розвитку й інтеграції світових транспортно-логістичних систем, вдосконалення механізмів стратегії управління об'єктів комерційної нерухомості.*

### **Вступ**

Процеси глобалізації та посилення конкуренції на світовому транспортно-логістичному ринку призвели до необхідності застосування принципово нових підходів до формування міжнародних економічних відносин. Економічні перетворення, що відбуваються у країнах світового співтовариства ставлять перед світовою транспортно-логістичною системою складні виклики. Тому, особливого значення набуває проблема розробки ефективної стратегії управління світовою транспортно-логістичною системою, зокрема її суттєвою складовою – міжнародними господарськими логістичними комплексами, які, у свою чергу, є важливим аспектом трансформаційних процесів світових торговельних потоків.

Ця проблематика є недостатньо дослідженою в економічній літературі і потребує розробки ефективних механізмів стратегічного управління міжнародними господарськими логістичними комплексами. Тому розгляд теоретичних засад передумов створення МГЛК, дослідження особливостей їх формування та функціонування, аналіз пріоритетних тенденцій розвитку, розроблення інноваційних стратегій управління є сьогодні актуальним завданням, що стоять перед науковою спільнотою і практикою господарювання.

Проблематика розвитку світогосподарських та міжнародних економічних відносин, важливої передумови формування міжнародних господарських логістичних комплексів в контексті трансформації світових торговельних потоків знайшла відображення у працях багатьох науковців. Вагомий внесок у дослідження цих питань зробили такі українські науковці як Бакаєв О.О., Будкін В.С., Заблоцька Р.О., Кістерський Л.Л., Климко О.Н., Рибчук А.В., роґач О.І., Румянцев А.П., Філіпенко А.С., Шнирков О.І.

Загальнотеоретичні основи логістизації Декономіки були розроблені і зарубіжними науковцями, такими як Бауерсокс Д.Д., Портер М.Ю., Лопаткін О.М., Миротін Л.Б. та інші.

Потрібно зазначити, що в економічній літературі не в повній мірі аналізуються питання системного підходу стратегічного управління міжнародними господарськими логістичними комплексу в контексті трансформації світових торговельних потоків. До них варто віднести проблеми розробки ефективних механізмів стратегії створення МГЛК, окремі аспекти організаційно-економічного забезпечення їх функціонування, роль вартісних важелів у підвищенні кон'юктури ринку девелоперських, міжнародних транспортно-логістичних послуг, формування стратегії руху світових торговельних потоків в умовах глобальних флуктуацій.

## **Розділ 1. Економіко-організаційні інструменти стратегічного управління міжнародними господарськими логістичними комплексами**

Сьогодні світові торговельні потоки, що рухаються мережею міжнародних господарських логістичних комплексів, стають одними із перспективних напрямів розвитку економік країн світу, зокрема і української економіки. Зважаючи на транзитні можливості, потенціал виробничої галузі України, пріоритетне значення має належати стратегії розвитку вітчизняної транспортно-логістичної інфраструктури та сприяння на державному рівні ефективному руху по ній світових торговельних потоків, що рухаються територією нашої країни.

Це дозволить говорити про здатність України використовувати свій геостратегічний потенціал на міжнародному ринку транспортно-логістичних послуг в контексті руху світових торговельних потоків. Тому основні зусилля нашої держави мають бути спрямовані на національну стратегію розвитку транспортної й будівельної галузей, вдосконалення механізмів формування вітчизняної транспортно-логістичної інфраструктури, надання інноваційних послуг на міжнародному транспортно-логістичному ринку [10].

Володіючи системою морських портів на Азово-Чорноморському басейні, розвиненими мережами залізниць і внутрішніх судноплавних шляхів, протяжною мережею автомобільних доріг, комплексом міжнародних аеропортів, повітряними трасами, системою міжнародних транспортних коридорів, що проходять територією нашої країни у широтному і меридіональному напрямках та забезпечують ефективне використання нашого повітряного й сухопутного простору для міжнародних і, перш за все,

транзитних перевезень, Україна володіє великим транспортно-логістичним потенціалом, який здатний реалізувати національний транзитний потенціал для ефективного управління рухом євро-азійських торговельних потоків.

Сучасна стратегія управління світовими торговельними потоками має підтримку бізнесу і сприяє, по-перше, постійній взаємодії вітчизняних та європейських транспортно-логістичних і девелоперських компаній, що позитивно впливає на виважену стратегію будівництва транскордонних інфраструктурних об'єктів, основними із яких є міжнародні господарські логістичні комплекси (МГЛК), з урахуванням інтересів суб'єктів усіх рівнів господарювання [8].

По-друге, вдосконалення економіко-організаційних інструментів створення міжнародних господарських логістичних комплексів в Україні. Тут вирішальне значення має виділення перспективних напрямів розвитку міжнародних господарських логістичних комплексів на шляху руху світових торговельних потоків, вибір найбільш вдалих регіональних місць розташування та рентабельних форм організації стратегічного управління функціонуючими об'єктами. Заслуговує на особливу увагу також середовище, в якому функціонує міжнародний господарський логістичний комплекс, оскільки, воно має бути найбільш ефективним, з точки зору руху світових торговельних потоків, залучення кваліфікованої робочої сили.

По-третє, здійснення маркетингових досліджень щодо попиту на послуги МГЛК з боку потенційних орендарів, учасників зовнішньоекономічної діяльності, ділових партнерів. Діяльність в цьому напрямку має сприяти більш швидкому реагуванню на зміни у транскордонній співпраці міжнародних торговельних компаній.

Варто зазначити, що на сучасному етапі міжнародних торговельних відносин значної уваги заслуговує той факт, що розвиток транскордонної транспортно-логістичної інфраструктури вимагає чіткого визначення її функціональності. До ефективного процесу функціонування МГЛК потрібно додати функції учасника зовнішньоекономічної діяльності. МГЛК має не тільки здавати свої площі в оренду, надавати послуги зберігання та переробки вантажів, а й приймати активну участь у міжнародних торговельних операціях, засновуючи безпосередню діяльність на договірних умовах. Послуги МГЛК реалізуються за договірними цінами і тарифами та являються досить різноманітними. Серед основних варто виділити розмитнення вантажів, вантажно-розвантажувальні операції, прийняття вантажу на відповідальне зберігання, сортування, комплектування, укрупнення і розукрупнення партій вантажу [14].

Аналізуючи види та типи послуг, що надаються МГЛК, потрібно зазначити наступне. По-перше, поєднуючи свою основну господарську діяльність – створення й здачу в оренду складських приміщень, із додатковою – зовнішньоекономічною діяльністю, МГЛК урізноманітнює перелік послуг підвищуючи свою конкурентоспроможність на ринку ЄС. Володіючи активами у вигляді будівель, МГЛК може ефективно використовувати цей

економічний інструмент, вільно залучаючи обігові кошти для оплати зовнішньоекономічних контрактів, виступати гарантом по цих контрактах, сприяти залученню інвестицій у галузь міжнародних вантажних перевезень, шляхом отримання в лізинг вантажних автомобілів, літаків, кораблів.

По-друге, всі послуги можуть надаватись комплексно або частково, залежно від спеціалізації МГЛК. В свою чергу МГЛК можна розподілити на універсальні та спеціалізовані. Залежно від району і масштабів діяльності, характеру територіальних зон обслуговування і спеціалізації, зважаючи на види вантажу, можуть функціонувати міжрегіональні, регіональні, місцеві МГЛК. Міжрегіональні МГЛК забезпечують роботу великих транспортних вузлів, регіонів, підприємств, котрі мають поширену транскордонну співпрацю. Регіональні МГЛК обслуговують транспортні вузли і підприємства регіонального й місцевого значення. МГЛК пов'язані з обслуговуванням міждержавних господарчих зв'язків і є ключовими точками при перевалці вантажів на перетині руху світових торговельних потоків. Вони допомагають перерозподіляти і оптимізувати їх, збільшуючи лоти для подальшого транспортування або ж організовувати дрібні відправки кінцевому споживачеві.

Таким чином, можемо зробити висновок, по-перше, сучасні міжнародні господарські логістичні комплекси – це багатофункціональні комерційні об'єкти, що виконують на сучасному рівні всі необхідні операції з переробки та транспортування вантажів, що рухаються світовими товарними потоками у транскордонному сполученні, з наданням складських, транспортно-експедиторських, митно-брокерських, страхових, банківських та інших видів послуг. По-друге, організаційно-функціональна-структура міжнародних господарських логістичних послуг повинна враховувати митні пости, експертні та фінансові організації, експедиційні компанії, парки автомобільного транспорту, об'єкти інформаційного забезпечення, торгові об'єкти, обслуговуючі об'єкти, охоронні агенції, мотелі та кафе. Усі ці елементи можна умовно поділити на чотири функціонально-технологічні групи: транспортну, інформаційну, складську та торгівельну. Їх формування передбачає транскордонну концентрацію транспортних, логістичних та обслуговуючих підприємств в оптимальних регіональних пунктах розташування між Україною та Європейським Союзом [16].

Завдяки участі у процесі транспортування вантажів декількох видів транспорту та їх взаємодії, стає можливою логістична оптимізація вантажних перевезень з використанням інтегрального підходу, основою якого є: концепція загального управління якістю (Total Quality Management, ТОМ), японські системи контролю якості продукції, інтегровані системи дистрибуції товарів, концепції «Точно в строк» (Just In Time, ЛТ), «худого виробництва» (Lean Production), «швидкого реагування» (Quick Response) [12].

МГЛК також виконують роль зв'язуючої ланки між міжнародними та місцевими перевізниками вантажів. Вони надають ідеальні можливості для

кооперації та інтеграції окремих видів транспорту, оптимального поділу праці. При такому підході до стратегії управління МГЛК, який є стандартним, засновники створюють управлінську компанію, яка керує процесами функціонування об'єктом інфраструктури: займається експлуатацією, здає в довгострокову оренду площі.

Окрім своїх безпосередніх функцій управління МГЛК, керуюча компанія має сприяти учасникам зовнішньоекономічної діяльності у митному оформленні вантажів, надаючи брокерські, фінансові, транспортно-логістичні послуги. Така функціональна діяльність керуючої компанії є ще мало вивчена науковцями і є цікавою для наукових досліджень.

На думку експертів, стратегічне управління сучасними МГЛК відбувається на 3 економічних рівнях. Держава, українські та європейські компанії створюють МГЛК, який здає свої площі в оренду та додатково займається зовнішньоекономічною діяльністю, сприяючи транскордонній співпраці. Тому висока ефективність функціонування МГЛК в нашій країні може бути забезпечена лише за умови плідної співпраці органів державної влади кожного рівня господарювання і чіткого виконання ними своїх функціональних зобов'язань. Враховуючи те, що стратегія розвитку МГЛК неможлива без налагодження партнерських відносин між діловими партнерами, приходимо до висновку пріоритетної ролі взаємного співробітництва, яке детермінує подальший розвиток бізнесу. В контексті вищесказаного, співпрацю слід розуміти не як «каприз» або сигнал про неможливість ведення бізнесу без стороннього втручання», а як вимога часу, сформованих умов і обставин [11].

Звертаючись до концептуальних основ стратегії партнерських відносин, слід відмітити, що сьогодні одним з перспективних напрямків вивчення даного феномену є мережевий підхід, в рамках якого і відбувається дослідження сучасних відносин, що виникають в результаті соціально-економічної взаємодії учасників міжнародних господарських відносин. Даний підхід визначає, що запорука успішності бізнесу складається, насамперед, у взаємодії ділових партнерів, заснованому на тривалому співробітництві, що передбачає як формальні так і неформальні відносини між учасниками зовнішньоторговельних операцій.

Варто зазначити, що саме завдяки розвитку партнерських відносин появляються нові можливості розвитку світових торговельних потоків, вдосконаленні стратегії ведення бізнесу, отриманні європейськими компаніями додаткових конкурентних переваг внаслідок підвищення цінності надаваних послуг. Потрібно також відзначити, що саме в цьому напрямку відбувається рішення виробничих питань у багатьох галузях. У зв'язку з цим багато транспортно-логістичних компаній вступають в партнерські відносини із залізничниками, створюючи єдині центри обробки, доставки, перевалки вантажів в межах міжнародних торговельних потоків. Ці тенденції відбуваються і в процесі розвитку та функціонування МГЛК, а з точки зору стратегії функціонального розподілу всіх учасників співпраці

варто поділити наступним чином: органи державної влади, європейські інвестиційні компанії, орендатори приміщень МГЛК, компанії-партнери МГЛК у зовнішньоекономічній діяльності [13].

Характеризуючи організаційні функції співучасників стратегії розвитку МГЛК необхідно додати, по-перше, що для ефективного функціонування МГЛК, його співзасновником має бути держава, внісши земельну ділянку в статутний фонд МГЛК. Це дасть можливість направити зарезервовані під купівлю землі кошти на будівництво безпосередньо МГЛК [9].

По-друге, створити гнучку систему оподаткування діяльності МГЛК. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності транспортно-логістичних послуг українських підприємств на європейському ринку, наданні пільг в оподаткуванні компаніям, які створюють нові МГЛК, купують, або беруть в лізинг нові вантажні автомобілів. Послаблення податкових зобов'язань, для цих компаній, дозволить їм направити вивільнені кошти на використання інноваційних технологій в будівництві МГЛК, оновлення автомобільного парку.

По-третє, активізація рекламної діяльності з метою збільшення обізнаності про нашу країну, як державу з невичерпним транзитним потенціалом і позитивним інвестиційним кліматом. В цьому аспекті необхідно враховувати досвід розвинених, з точки зору девелоперського бізнесу, країн. Так, Німеччина витрачає щороку на рекламування своєї країни за кордоном майже 80 млн. євро з держбюджету, Фінляндія – понад 50 млн. євро [5]. Заслуговує також на увагу діяльність у цьому напрямку країн, що розвивають свою транспортно-логістичну інфраструктуру, розбудовуючи мережу МГЛК. Індія, наприклад, спрямовує на рекламу своїх транспортно-логістичних можливостей понад 150 млн. дол. щорічно. На кожен вкладений в рекламу цієї галузі долар, вона має намір отримати 70-90 доларів прибутку [7]. Отже, доцільним є спрямування частини бюджетних коштів нашої країни на широкомасштабну рекламну кампанію залучення інвестицій для розвитку МГЛК в Україні. Такі державні вкладення швидко окупляться за рахунок збільшення надходжень іноземних інвестицій, які сприяють розвитку МГЛК, працевлаштуванню населення, збільшенню кількості користувачів послугами МГЛК, покращенню транскордонної співпраці між Україною та ЄС, збільшенню інтенсивності та об'ємів світових торговельних потоків.

По-четверте, держава має сприяти розвитку й функціонуванню МГЛК на всіх рівнях своєї влади, своєчасно приймаючи розроблену за єдиними стандартами документацію, законодавчі акти, розпорядження. Це дозволить впорядкувати процедуру видачі дозвільних документів, забезпечити контроль за діяльністю компаній, та зламати практику не актуальності й практичної не функціональності законодавчих актів. Наприклад, такий дієвий економіко-організаційний інструмент розвитку МГЛК як модель «Будівництво-експлуатація-передача», при якій приватний інвестор впродовж деякого терміну часу зберігає матеріальну зацікавленість та долю

власності в готовому інфраструктурному об'єкті, потребує законодавчого вдосконалення механізму взаємовідносин «держава-приватний інвестор» [2].

Характеризуючи цю стратегію, варто відмітити, що проекти, які здійснюються за нею, належать приватному сектору який не залучає зовнішні джерела фінансування, для будівництва використовує підрядника, а права на проект МГЛК забезпечуються кредитними угодами. Консорціум із будівельних та фінансових компаній заключає з органом державної влади угоду на створення МГЛК і виконує фінансування всіх етапів будівництва, готує проектно-конструкторську документацію, займається управлінням та експлуатацією готового інфраструктурного об'єкту. Після того, як консорціум покриє всі свої витрати, пов'язані з будівництвом МГЛК, функціонуючий об'єкт може поступити у власність держави. Інколи готовий об'єкт одразу ж переходить у власність держави, а приватна компанія зберігає за собою право на його експлуатацію впродовж деякого терміну часу, в іншому варіанті – передається у власність приватній компанії, яка здійснює його експлуатацію впродовж необмеженого терміну часу. Ніякої передачі державі об'єктів при цьому не потрібно, але, варто зазначити, що така експлуатація приміщень може проходити під контролем держави. При цьому ризики, що виникають при реалізації такого комерційного проекту за цією моделлю, а це – порушення термінів будівництва, перевищення проектного кошторису лягають на консорціум і неминуче будуть закладені в кінцеву вартість послуги, що призведе до збільшення її вартості.

Ще одним ефективним економіко-організаційним інструментом стратегії розвитку МГЛК у транскордонній співпраці між Україною та ЄС є модель «Під ключ», яка здійснюється на основі договору з одним підрядником, який реалізує весь проект і може здійснювати управління МГЛК після його здачі в експлуатацію. Це означає, що підрядник приймає на себе ризики, пов'язані з реалізацією проекту, в тому числі отримання дозвільних документів на будівництво, проектування, експлуатацією готового об'єкту. При використанні моделі «Під ключ», проект залишається у власності держави на всіх етапах свого створення, при тому, що може бути виставлений на продаж на будь-якому етапі реалізації.

## **Розділ 2. Функціональне забезпечення стратегічного управління МГЛК**

Враховуючи сьогоденні виклики і вимоги до функціонального забезпечення стратегічного управління міжнародними господарськими логістичними комплексами в контексті трансформації світових торговельних потоків, варто зазначити, що сучасні МГЛК мають надавати інноваційні послуги, до яких слід віднести, по-перше, надання широкого спектру пропозицій оренди приміщень, послуг зі зберігання, перевантаження та перевалки вантажів. Саме послуги перевалки вантажу можуть привабити європейські компанії, особливо транснаціональні корпорації, які мають безпосередній вплив на напрями на інтенсивність світових торговельних

потоків. Серед пріоритетних транзитних маршрутів варто виділити морський порт Одеса, розташований на МТК № 9 [7].

По-друге, надання послуг у сфері зовнішньоекономічної діяльності з метою максимального сприяння руху світових торговельних потоків територією України. Як відомо, залучення МГЛК до зовнішньоекономічної діяльності позитивно впливає на розвиток вітчизняної інфраструктури та сприяє залученню до співпраці все нових компаній. Важливим у цьому аспекті є співпраця із європейськими компаніями, так як це розвиває міжнародні економічні зв'язки [3].

По-третє, за участю МГЛК запроваджується стратегія прогресивних технологій вантажоперевезень, зокрема перевезення вантажів експрес-поїздами, швидкість яких наближена до пасажирських; використання маршрутних залізничних перевезень між великими промисловими регіонами; організація пріоритетних маршрутних перевезень; швидкісні перевезення експортно-імпортних вантажів зі спрощеним митним контролем на прикордонних станціях; перевезення вантажів змішаним (інтермодальним та мультимодальним) способом. Для ефективного функціонування МГЛК необхідно нарощувати портфель інтермодальних перевезень, оскільки – це основний вид послуг якими користуються учасники зовнішньоекономічної діяльності при перевезенні вантажів у міжнародному сполученні [4].

Варто зауважити, що питанням наукового обґрунтування сутті інтермодальних перевезень світових торговельних потоків сьогодні приділяється значна увага вітчизняних й зарубіжних науковців, які визначили основні принципи функціонування інтермодальної системи, що полягають у єдності всіх ланок транспортного ланцюга в організаційно-технологічному аспекті; єдиній формі взаємодії та координація всіх ланок транспортного ланцюга, яка забезпечує цю єдність; комплексному розвитку транспортної інфраструктури різних видів транспорту; комплексному рішенні фінансово-економічних аспектів функціонування системи; використанні систем електронного обміну даними, що забезпечують стеження за пересуванням вантажу, передачу інформації та зв'язок .

Основна ідея цих принципів ґрунтується на стратегії поєднання ланок транспортно-логістичного ланцюга в організаційному аспекті, прийнятті комплексних фінансово-економічних рішень які сприяють ефективному функціонуванню інтермодальних перевезень вантажів. Такі ж принципи притаманні й мультимодальним перевезенням, аналіз яких дозволяє стверджувати, що вони складаються з трьох блоків: мультимодальне вантажне автомобільне перевезення, мультимодальне контейнерне перевезення, логістична система і термінали. Тому, з метою інтеграції мультимодального транспорту в логістичні системи всіх рівнів, необхідно координувати їх функціонування, для чого потрібно покращити якість діючих автошляхів, розробити нові сполучення, сприяти розвитку придорожньої інфраструктури. Це дасть можливість розвиватися всім системам перевезення, в тому числі юнімодальним міжрегіональним



перевезенням, внутрішньо-обласним та міським перевезенням спеціалізованим транспортом, місцевим перевезенням окремими підприємцями та транспортом нетранспортних організацій.

Необхідно зазначити, що на мега рівні розвитку транспортно-логістичної системи, провідна роль належить європейським транспортно-логістичним і девелоперським компаніям. Організаційні форми їх участі у процесі створення МГЛК розкриваються через надання кредитів на їх будівництво в регіонах, які представляють інтерес для іноземних інвесторів й користувачів послугами МГЛК, створення єдиного законодавства у сфері міжнародних перевезень вантажів, проведення інформаційних заходів ознайомлення із перспективами розвитку МГЛК.

В цілому доцільно виділити розвиток МГЛК на базі існуючих складських об'єктів, розташованих у великій кількості по всій території нашої країни. Активному їх використанню заважають такі проблеми, як відсутність розвинених автошляхів, потреба великих інвестицій для їх модернізації. Зауважимо, що вирішенням цієї проблематики можуть стати наступні заходи. Зокрема, по-перше, розробка довгострокових державних програм розвитку автошляхів, що поєднують складські об'єкти які знаходяться в перспективних, з точки зору розвитку МГЛК, регіонах і передбачають виділення бюджетних коштів. Необхідно відмітити, що будівництво МГЛК характеризується швидкою окупністю витрат для такого типу бізнесу і може стати вигідним шляхом вкладення державних інвестицій.

По-друге, фінансування модернізації складських об'єктів позабюджетними інвестиційними фондами, коштами підприємств інших галузей економіки, власними коштами суб'єктів транспортно-логістичної галузі. Значної уваги заслуговує також тенденція до зміни форми власності цих об'єктів. Їх викуп передбачає вкладення коштів у модернізацію та реконструкцію, здійснення ремонту з урахуванням сучасних вимог до умов зберігання товарів.

По-третє, створення територій пріоритетного розвитку, тобто територій з особливими економіко-правовими, фінансовими, митними умовами господарювання вітчизняних і закордонних юридичних осіб. Основною метою створення спеціальних економічних зон для розвитку МГЛК в українських регіонах слід вважати вирішення проблеми працевлаштування населення, сприяння розвитку суміжних галузей (транспортної, будівельної, сфери послуг), стимулювання залучення європейських інвестицій у ці сфери, розвиток транскордонної співпраці з країнами Європейського Союзу. До основних переваг утворення таких територій необхідно віднести і надання суб'єктам підприємницької діяльності транспортної та будівельної галузей пільг щодо сплати податку на прибуток, ввізного мита на обладнання для МГЛК, плати за оренду землі. Це буде сприяти стратегії розвитку компаній, які займаються транспортно-логістичним бізнесом, зацікавленості суб'єктів підприємництва у розвитку вітчизняної інфраструктури та розширенні спектру послуг МГЛК.

Крім того, надання території статусу спеціальної економічної зони сприяє здійсненню супутніх інвестиційних проектів, підвищенню зацікавленості іноземних та вітчизняних інвесторів у вкладанні коштів у розвиток придорожньої інфраструктури. Забезпечення на територіях пріоритетного розвитку спеціального правового режиму інвестиційної діяльності може представляти значний інтерес для іноземних інвесторів і мають бути створені в транскордонних регіонах.

Зважаючи на вищезазначене, варто зауважити, що такі території мають бути створені в регіонах, через які проходять міжнародні транспортні коридори та консолідується великі світові товарні потоки, де немає великих індустриальних підприємств, є необхідність працевлаштування місцевого населення, існує стратегія розвитку придорожньої інфраструктури. Такий підхід дає можливість використовувати новітні іноземні технології у будівельній галузі та машинобудуванні, залучаючи вітчизняні та європейські промислові підприємства до всього процесу розвитку транспортно-логістичної інфраструктури. Використовуючи передові іноземні технології, на українських підприємствах варто виробляти будівельні матеріали, дорожню техніку. Це збільшить надходження податків до бюджету всіх рівнів, дасть додаткові робочі місця.

Для ефективного функціонування МГЛК функції управління бажано передати іноземній девелоперській компанії яка має досвід об'єднання логістичних об'єктів в єдину мережу, під єдиним управлінням, що дозволяє оптимізувати логістичні технології, знижувати витрати, розширяти комплекс послуг, підвищувати конкурентоспроможність й інвестиційну привабливість бізнесу. При цьому найбільшу економічну ефективність забезпечує комплексне логістичне обслуговування, при якому компанія надає в комплексі різноманітні послуги з просування та сервісного обслуговування товароматеріальних потоків. При інших рівних умовах транспортно-логістичні компанії прагнуть до скорочення витрат, пов'язаних зі своєю діяльністю, що в свою чергу дозволяє їм знижувати ціни на послуги і сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, а логістичні функції передаються транспортно-логістичним компаніям в аутсорсинг.

Це може бути пов'язано із застосуванням нетарифних методів регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Наприклад, при міжнародних перевезеннях вантажів для спрощення митних процедур необхідна книжка МДП яку видає АсМАП України. Для її отримання потрібно мати певний склад вантажних автомобілів і матеріально-технічну базу. Це можуть дозволити собі тільки великі автоперевізники. Тому послуги перевезення вантажів у міжнародному сполученні, здебільшого, надають компанії, для яких цей бізнес є профільним. Також, доцільно буде зауважити, що ця діяльність є яскравим прикладом міжнародної співпраці компаній: вантажівки іноземного виробництва беруться у лізинг в закордонній компанії, використовуються українськими перевізниками для надання послуг іноземним та українським учасникам зовнішньоекономічної діяльності [1].

Таким чином, передача частини логістичних функцій в аутсорсинг є новою тенденцією у розвитку світових транспортно-логістичних компаній, сприяє формуванню системи руху світових товарних потоків та передбачає наявність декількох опорних МГЛК і взаємодіючих з ними регіональних логістичних транспортно-розподільних центрів. Такий механізм сприяє прискоренню руху товарно-матеріальних потоків і забезпечує ефективність функціонування МГЛК у світі. Наприклад, проведені в німецьких компаніях дослідження, показали, що більше половини компаній, використовуючи послуги логістичних провайдерів, мають намір відмовитися від власних відділів логістики. Очікується, що вже на початку XXI століття в транспортно-розподільчій системі Німеччині частка логістичних провайдерів в перевезенні товарів, зберіганні і вантажообробці, вантажно-розвантажувальних та інших логістичних операцій, пов'язаних з товарообігом, зросте до 90% [18].

Також варто зазначити, що у Німеччині логістична індустрія є однією з найбільших галузей економіки. За оборотом вона займає четверте місце (після автомобілебудування, електротехнічної промисловості і загального машинобудування), а за кількістю задіяного в ній персоналу знаходиться на першому місці. За оцінкою німецьких дослідників, в найближчі роки число робочих місць у цій сфері збільшиться на 20%, оскільки логістичної фірми все частіше беруться за такі роботи, як попередній монтаж, збирання та після продажне обслуговування обладнання, управління об'єктами.

При передачі МГЛК в управління іноземній компанії, необхідно скласти і заключити міжнародний договір на надання послуг із управління об'єктом комерційної нерухомості. Підписання такого договору суб'єктами господарювання стане інструментом контролю їх прав та обов'язків. Одним із основних пунктів такого договору має бути пункт про кадрову політику управляючої компанії. Договір має містити положення про організаційну структуру, кваліфікаційну та професійну підготовку персоналу. Обов'язково має бути прописаний процес підготовки та перепідготовки персоналу в процесі функціонування МГЛК.

Як і в будь-якому іншому виді економічної діяльності, стратегія функціонування МГЛК припускає його комплектацію тільки кваліфікованим персоналом, здатним ефективно виконувати свої професійні обов'язки. Перевагу бажано віддавати трудовим ресурсам, що проживають у регіоні розташування МГЛК. Разом з тим потрібно залучати і сторонніх фахівців. Також важливим аспектом ефективного функціонування МГЛК є впровадження комплексних навчальних програм для персоналу.

При розвитку МГЛК потреби в трудових ресурсах підкоряються вимогам двох етапів: створення МГЛК і експлуатація МГЛК, які істотно відрізняються один від одного, а функціонування МГЛК залежить від характеру діяльності об'єкта та послуг, які він надає. Серед основних підрозділів організаційної структури (ОСУ) МГЛК варто виділити

керівництво, бухгалтерію, департаменти бізнес-розвитку, маркетингу, транспортно-логістичних послуг.

Варто відмітити, що усі вищевказані підрозділи ОСУ МГЛК, як правило, комплектує персоналом відділ кадрів. Особливу увагу варто звернути на посаду Генерального директора МГЛК, який призначається винятково власниками бізнесу. Генеральний директор повинен мати досвід роботи в міжнародній логістиці, володіти навичками управлінця комерційної нерухомості, знати основи корпоративного управління й зовнішньоекономічної діяльності підприємства, а також широкі професійні зв'язки. До характеристики приведених нами підрозділів ОСУ варто додати і те, що виконуючи покладені на неї функції стратегічного управління міжнародними господарськими логістичними комплексами, розвитку міжнародних транспортних коридорів, сприяючи руху світових торговельних потоків вона є ефективною і повністю виконую поставлені перед нею соціально-економічні завдання.

### **Висновки**

1. Стратегічне управління світовими торговельними потоками залежить від ефективності міжнародних господарських логістичних комплексів, що є великими комплексними об'єктами інфраструктури, в рамках якої здійснюється повний логістичний супровід перевізного процесу, враховуючи вибір транспортно-митної схеми з формуванням логістичних параметрів, підбір страхової компанії, експедиція відправки та доставки товару, забезпечення перевалки вантажу на державному кордоні. Розвиток МГЛК вимагає участі багатьох суб'єктів підприємницької діяльності. Тому їх ефективне функціонування може бути забезпечене лише за умови плідної співпраці з органами державної влади, європейськими компаніями, орендарями, суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності. До основних функцій МГЛК слід віднести створення об'єктів комерційної нерухомості; надання послуг зберігання та перевалки вантажів; проведення професійних тренінгів для персоналу, постійне підвищення кваліфікації співробітників компанії. Також необхідно відмітити невластиву для МГЛК функцію учасника зовнішньоекономічної діяльності, яка сприяє підвищенню його конкурентоспроможності на європейському ринку транспортно-логістичних послуг.

2. Серед функцій держави в напрямку забезпечення створення МГЛК слід виділити: надання земельної ділянки під забудову; підписання міжнародних угод про сприяння розвитку транспортно-логістичної системи країни; запровадження єдиних механізмів розробки й отримання дозвільних документів для розвитку МГЛК, особливо тих, які представляють інтерес для іноземних інвесторів; створення гнучкої системи оподаткування діяльності МГЛК; проведення активної рекламної діяльності з метою залучення транзитних світових торговельних потоків, інвестицій у розвиток

транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема, міжнародних господарських логістичних комплексів.

3. Підвищенню конкурентоспроможності країни у залученні світових торговельних потоків сприятиме будівництво транспортно-логістичної інфраструктури та її головної складової – МГЛК, разом із європейськими інвесторами; створення територій пріоритетного розвитку, тобто територій з наданням особливих економіко-правових умов господарювання для вітчизняних і закордонних компаній. Крім того, важливе значення для стратегії управління світовими торговельними потоками, матиме реалізація інфраструктурних проектів у морських портах за участі міжнародних компаній.

4. Сьогодні проблематика розвитку євро-азійської транспортно-логістичної системи є досить актуальною. Збільшення руху світових торговельних потоків між Азією та ЄС змушують учасників зовнішньоекономічної діяльності шукати шляхи вдосконалення трансформації світових торговельних потоків, розробляти дієві механізми пришвидшення їх руху. Цьому сприяє ефективна робота науковців. Їх дослідження спонукають транспортно-логістичні та девелоперські компанії вдосконалювати процеси товароруху, створюючи сучасну транспортно-логістичну інфраструктуру, застосовуючи інноваційні технології в процесі будівництва МГЛК, допомагають визначати найбільш привабливі транскордонні регіони для їх розвитку, тип і функціональне призначення майбутніх об'єктів. Розроблені освітні програми в галузі логістики, транспорту, управління, будівництва дозволяють готувати висококваліфіковані кадри, реалізовувати сучасні освітні стандарти, що поступово починають впроваджуватись у навчальний процес, за підтримки уряду та інших органів виконавчої влади.

Таким чином, стратегія спільного розвитку МГЛК може здійснюватися за рахунок отримання іноземних інвестицій для їх будівництва. Перевагою цього є те, що після погашення кредиту весь валютний прибуток залишається в Україні, але в цьому випадку існує ризик низького рівня експлуатації МГЛК. Другим шляхом є будівництво й експлуатація об'єктів МГЛК на засадах спільних міжнародних підприємств. Це передбачає наявність гарантій якісної експлуатації МГЛК, передачі і практичного впровадження світового управлінського досвіду. При цьому, значна частина валютного прибутку буде належати закордонним партнерам, а діяльність у цьому напрямі може сприяти розвитку соціальної інфраструктури, збільшенню надходжень в місцеві бюджети, покращенню соціально-економічної ситуації країн-учасниць руху світових торговельних потоків.

### **Список використаних джерел:**

1. Бауэрсокс Д.Д., Клосс Д.Д. Логистика: интегрированная цепь поставок / пер. с англ. Н.Р. Барышниковой, Б.С. Пинскера. 2-е изд. Москва, «ОЛИМА-Бизнес», 2008. 638 с.
2. Жангожа Р., Кузьменко В. Транспортно-коммуникационные коридоры в Украине и перспективы международного сотрудничества : Матеріали міжнародної конференції «Чорноморсько-Каспійський регіон: умови та перспективи розвитку». Київ, 1998. С. 33-40.

3. Заблоцька Р.О. Система інституційного регулювання світової торгівлі послугами : монографія. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2008. 368 с.
4. Заблоцька Р.О., Мамедов К.А. Сприяння ефективних логістичних послуг в міжнародній торгівлі. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2017. Вип. 131. С. 121–130.
5. Рибчук А.В. Глобальна виробнича інфраструктура світового господарства: теорія і практика : монографія. Дрогобич : Вимір, 2009. 436 с.
6. Офіційний сайт СОТ. URL: <https://www.wto.org/statistics> 2018 (дата звернення: 10.06.2019).
7. Пащенко Ю., Давиденко А. Розвиток міжнародного-транспортного сполучення України. *Економіка України*. 1999. № 5. С. 47–55.
8. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ : Знання, 2007. 670 с.
9. Хвищун Н.В., Мороз О. Д. Регіональні логістичні системи: теорія та практика : монографія. Луцьк : РВВ ЛНТУ. 2011. 264 с.
10. Хмара М.П. Міжнародна фрагментація ефективності управління в глобальних ланцюгах нарахування вартості. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2015. № 5.
11. Шнирков О.І., Копійка В.В., Муравйов В.І. Україна – Європейський Союз: економіка, політика, право : монографія. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2006. 268 с.
12. Brenck A. Experience with competitive tendering in Germany. A. Brenck, B. Peter . European conference of ministers of transport. France, 2007.
13. Friedman M. Optimum of Money / The Optimum Quantity of Money and Other Essays. Chicago: Aldine Publishing Company, 1969. 346 p.
14. Fuller J., O'Connor J., Rawlinson R. Tailored logistics: the next advantage. Harvard Business Review. Vol 71, issue 3. 1993. Ppp. 87–98.
15. Roadmap to a Single European Transport Area – Towards a competitive and resource efficient transport system. WHITE PAPER. Brussels, 28.3.2011 COM (2011) 144 final. EUROPEAN COMMISSION.
16. Transport Infrastructure investment. Options for Efficiency. OECD / ITF. 2008. 234 p.



Izdevniecība “Baltija Publishing”  
Valdeķu iela 62 - 156, Rīga, LV-1058

---

Iespiests tipogrāfijā SIA “Izdevniecība “Baltija Publishing”  
Parakstīts iespiešanai: 2019. gada 27. jūnijs  
Tirāža 300 eks.