

Міністерство освіти і науки України  
Чернігівський національний технологічний університет

# НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ

Науковий економічний журнал

**№ 2(14)**

*Частина 2*

ЧЕРНІГІВ

2018

УДК 33  
ББК 72.41(4УКР)  
Н 34

Державна реєстраційна служба України  
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія KB № 21188-10988ПР від 03.02.2015 р.

Науковий журнал «Науковий вісник Полісся» включено до Переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук з ЕКОНОМІКИ (Наказ Міністерства освіти і науки України № 747 від 13.07.2015 р.)

Журнал зареєстровано, реферується та індексується у наступних міжнародних наукометричних базах даних, репозитаріях та пошукових системах: індекс цитування ESCI у Web of Science (Thomson Reuters), Міжнародний центр періодичних видань (ISSN International Centre, м. Париж), Ulrichsweb™ Global Serials Directory, Crossref (DOI: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, ПІНЦ, Index Copernicus, Українська науково-освітня мережа УРАН,

Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, реферативна база даних «Україніка наукова».

Випуск рекомендовано до друку рішенням Вченої ради ЧНТУ  
Від 31.05.2018 р., Протокол № 6

**Редакційна колегія:**

<b>Шкарлет С. М.</b>	доктор економічних наук, професор (головний редактор);
<b>Коваленко Л. О.</b>	кандидат економічних наук, професор (відповідальний редактор);
<b>Гонта О. І.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Абакуменко О. В.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Брітченко І. Г.</b>	доктор економічних наук, професор (Тарнобжег, Польща);
<b>Гарафонова О. І.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Грیشнова О. А.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Дьякон Р.</b>	доктор економічних наук, професор (Рига, Латвія);
<b>Живитере М.</b>	доктор економічних наук, професор (Рига, Латвія);
<b>Ільчук В. П.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Маргасова В. Г.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Савченко В. Ф.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Сорвиров Б. І.</b>	доктор економічних наук, професор (Гомель, Білорусь);
<b>Тропіна В. Б.</b>	доктор економічних наук, професор;
<b>Білан Ю. В.</b>	доктор економічних наук, доцент (Щецин, Польща);
<b>Дерій Ж. В.</b>	доктор економічних наук, доцент;
<b>Живко З. Б.</b>	доктор економічних наук, доцент;
<b>Стрілковскі В.</b>	доктор економічних наук (Прага, Чехія);
<b>Вдовенко С. М.</b>	доктор наук з державного управління, доцент;
<b>Мельник А. І.</b>	доктор філософських наук, професор;
<b>Мороз Н. В.</b>	відповідальний секретар.

**Н 34 Науковий вісник Полісся** [Текст]. – Чернігів : ЧНТУ, 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – 242, [2] с.  
DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)

Висвітлюються актуальні проблеми розвитку сучасної економіки, функціонування та розвитку підприємств різних форм власності, інвестиційно-інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності національної економіки, регіонального розвитку.

Для наукових працівників, викладачів, аспірантів, студентів, практиків.



Ліцензія Creative Commons «Attribution-NonCommercial»  
(«Із зазначенням авторства – Некомерційна») 4.0 Всесвітня

**ISSN 2410-9576 (Print)**  
**ISSN 2412-2394 (Online)**

Ministry of Education and Science of Ukraine  
Chernihiv National University of Technology

# **SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA**

**Scientific journal on Economics**

***No 2(14)***

*Part 2*

CHERNIHIV

2018

The *Scientific Bulletin of Polissia* has been included in the list of scientific professional publications of Ukraine, where the results of dissertations for the degree of Doctor and Candidate of Economics can be published (established by the decree of Ministry of Education and Science of Ukraine from July 13, 2015, № 747)

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines: citation index ESCI in Web of Science (Thomson Reuters), international Centre for periodicals (ISSN international Centre, Paris), Ulrichsweb <sup>TM</sup>, Global Serials Directory, Crossref (DOJ: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, RISC, Index Copernicus, Ukrainian Research and Academic Network URAN, Vernadsky National Library of Ukraine, abstract database "Ukrainika naukova".

The issue is recommended to be sent to the press by  
Chernihiv National University of Technology Academic Senate decision  
From 31.05.2018, Proceeding № 6

**Editorial Board:**

<b>Shkarlet S. M.</b>	Doctor of Economics, Professor ( <i>chief editor</i> );
<b>Kovalenko L. O.</b>	Candidate of Economic Sciences, Professor ( <i>managing editor</i> );
<b>Gonta O. I.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Abakumenko O. V.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Britchenko I. G.</b>	Doctor of Economics, Professor (Tarnobrzeg, Poland);
<b>Garafonova O. I.</b>	Doctor of Economics, Professor
<b>Hrishnova O. A.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Djakons R.</b>	Doctor of Economics, Professor (Riga, Latvia);
<b>Živitere M.</b>	Doctor of Economics, Professor (Riga, Latvia);
<b>Ilchuk V. P.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Marhasova V. H.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Savchenko V. Ph.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Sorvyrov B. I.</b>	Doctor of Economics, Professor (Hemel, Belarus);
<b>Tropina V. B.</b>	Doctor of Economics, Professor;
<b>Bilan Yu. V.</b>	Doctor of Economics, Associate Professor (Szczecin, Poland);
<b>Derii Zh. V.</b>	Doctor of Economics, Associate Professor;
<b>Zhyvko Z. B.</b>	Doctor of Economics, Associate Professor;
<b>Strielkowski W.</b>	Doctor of Economics (Prague, Czech Republic);
<b>Vdovenko S. M.</b>	Doctor of Public Administration, Associate Professor;
<b>Melnyk A. I.</b>	Doctor of Philosophy, Professor;
<b>Moroz N. V.</b>	managing secretary.

**Scientific Bulletin of Polissia [Text].** – Chernihiv : ChNUT, 2018. - № 2 (14). P. 2. – 242, [2] p.  
DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)

Urgent problems of present-day economics' development, different ownership enterprises operation and development, investment and innovative activity, increasing national economy's competitiveness, regional development are reported.

It is intended for scientists, lecturers, postgraduate students, students and practitioners.



Creative Commons License "Attribution-NonCommercial"  
4.0 International (CCBY-NC 4.0).

**ISSN 2410-9576 (Print)**  
**ISSN 2412-2394 (Online)**

**ЗМІСТ  
TABLE OF CONTENTS**

*Частина 1  
Part 1*

<b>ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT AND ECONOMICS</b>	
<i>Shkarlet S. M., Dubyna M. V., Zhuk O. S.</i> Conceptual provisions on the development and implementation of the mechanism of the institute of trust formation in the financial services market	8-15
<i>Савченко В. Ф., Стойка В. О., Стойка С. О.</i> Теоретичні і практичні складові економічної безпеки в Україні	16-21
<i>Verkhoglyadova N. I., Levchyns'kyy D. L., Kononova I. V.</i> Attributive model of synergetic type systems development	22-27
<i>Kolomytseva O. V., Vasilchenko L. S., Pepchuk S. M.</i> Formation and development of organic production of the Ukrainian market	28-33
<i>Rekova N. Yu., Dolozina I. L., Pinchuk A. O.</i> Budgetary revenue breakdown at regional level of public administration in the federal countries	34-42
<i>Chubukova O. Yu., Rallie N. V., Zimbalevska Yu. V.</i> Topical conceptions of the development of information society under conditions of NBIC-convergence	43-48
<i>Bilan Yu. V., Yatsenko O. M., Nitsenko V. S.</i> Global dominents for the development of China's trade policy: opportunities and threats for cooperation with Ukraine (Part 2. Modernization of China's trade policy)	49-57
<i>Vdovichen A. A., Vdovichena O. G.</i> Synergetic interaction of the bioeconomics principles in the global economic system structure	58-63
<i>Minakova S. M., Lypynska O. A., Minakov V. M.</i> Threats and advantages of institutional basis that determined the asymmetry of the market of Ukraine's transport service	64-69
<i>Stezhko N. V.</i> Development of model scenarios for food production and consumption forecasts in terms of solving global food problem	70-78
<i>Khaustova V. Ye., Salashenko T. I., Lelyuk O. V.</i> Energy security of the national economy based on a systems approach	79-92
<i>Hafurova O. V., Yermolenko V. M., Stepasyuk L. M.</i> Economic and legal aspects of ensuring food security	93-97
<i>Gryshchenko I. M., Kulaiets M. M.</i> Development of the capacity of territorial communities	98-104
<i>Strelchenko I. I., Komirna V. V., Arakelova I. O.</i> Neuromodelling of financial and economic security of the region	105-116
<i>Tarasovych L. V., Yaremova M. I., Slobodyanyk A. M.</i> The development of the rural economy: convergence to European modernity	117-123
<i>Tsybalenko N. V.</i> Competitiveness management of Ukrainian higher educational institutions	124-128
<i>Makogon V. D., Adamenko I. P.</i> Fiscal policy as an element of socio-economic transformations	129-135
<i>Antoniuk K. I., Antoniuk D. A., Bukharina L. M.</i> Structural analysis of category apparatus of consumption in the sustainable development system	136-140
<i>Yemelyanov O. Yu., Kurylo O. B., Petrushka T. O.</i> Metodologikal principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development	141-149
<i>Moroz N. V., Bondarenko L. P., Chubka O. M.</i> Principles of professional management of multi-apartment buildings	150-156
<i>Byba V. V., Vasiuta V. B., Miniailenko I. V.</i> Star-up: search of ways of investment support for development of small business	157-163
<i>Казимир В. А., Гонта О. І.</i> Регіональні аспекти фінансування середньої освіти в Україні	164-171
<b>РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА REGIONAL ECONOMICS</b>	

*Karyy O. I., Halkiv L. I., Halaz L. V.* Sanatorium and health resorts in Ukraine: view characteristic,

regional specificity and dynamics of development	172-178
<i>Mishchenko D. A., Mishchenko L. O.</i> Application of cluster analysis to determine the level of the budget potential of the Ukrainian regions	179-185
<i>Худолей В. Ю., Пономаренко Т. В., Іванова Т. М.</i> Регіональні диспропорції малого бізнесу в Україні та шляхи їх усунення	186-195
<i>Diatlova Yu. V.</i> Assessment methodology of food component economic security: regional aspect	196-202
<i>Sirenko, K. Y., Cherpurda G. M., Bezugliy I. V.</i> Economic sufficiency household as the foundation of human capital	203-209

## ІННОВАЦІЇ INNOVATIONS

<i>Nazarova G. V., Nazarov N. K., Demianenko A. A.</i> Approach to analytical support for assessing the security of human development	210-215
<i>Гилка У. Л., Яковенко О. І.</i> Оцінка факторів, що визначають успіхи і невдачі інноваційних проєктів	216-221
<i>Novikova I. E., Huiyu Zhou, Bediukh O. R.</i> The entrepreneurial university as imperative for implementation of the strategy of integration into the system of European knowledge transfer: the Ukrainian experience	222-231

## ЕКОНОМІКА ПРАЦІ LABOUR ECONOMICS

<i>Melnyk K. Yu., Tsesarsky F. A., Seletskyi O. V.</i> Economic and legal analysis of premiums and increments to staff	232-241
<i>Druzhynina V. V., Likhonosova G. S., Davidiuk L. P.</i> Approaches to balance labor market by eliminating exclusion factors	242-250
<i>Реферату / Abstracts</i>	251-259
<i>Правила оформлення та подання рукопису до журналу / The rules of formatting and publishing the article in the journal</i>	260-264

### Частина 2 Part 2

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ENTERPRISE MANAGEMENT

<i>Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V.</i> Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises	8-15
<i>Гудзь О. Є., Прокопенко Н. С.</i> Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій	16-24
<i>Zadorozhnyi Z. V., Muravskiy V. V., Shevchuk O. A.</i> Management accounting of the transportation services' self-cost using a global positioning system	25-30
<i>Kovalchuk, T. M., Verhun A. I.</i> Analysis of the financial condition of enterprises by phases of their life cycle	31-38
<i>Dzhedzhula V. V., Yepifanova I. Yu.</i> Crowdsourcing as a part of company's intellectual capital	39-47
<i>Брінь П. В., Прохоренко О. В., Ковшик В. І.</i> Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства	48-55
<i>Tyuhntenko N. A., Makarenko S. M., Oliinyk N. M.</i> Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials	56-63
<i>Vabachenko L. V., Zhydok V. V., Zabashtanskyi M. M.</i> Modern aspects of organization of enterprises' goods distribution systems	64-70
<i>Турсунов Б. О., Кривякин К. С., Хакимов З. А.</i> Методика оценки конкурентоспособности продукции текстильных предприятий	71-77

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА FINANCE. BANKING

<i>Drozd I. K., Pysmenna M. S., Pohribna N. V.</i> Implementation of the responsibility principle in the system of financial control of public procurement	78-82
--	-------

<i>Kosach I. A., Lysenko Zh. P., Oleksyn A. G.</i> Finances of the public-private partnership as a way of Ukrainian agroindustrial complex development	83-87
<i>Кулик В. А., Жулей І. В.</i> Використання підприємствами нових об'єктів обліку при проведенні заходів дигітальної благодійності	88-92
<i>Berzin P. S., Volynets R. A.</i> Mechanism features of damaging the stock market and its significance in criminal law	93-98
<i>Zadorozhnia H. V., Zadorozhnyi Y. A., Kotsiuba R. O.</i> On question of the principle of equity in the enforcement of monetary obligations	99-102
<i>Iurynets Yu. L., Golubitsky S. G., Belkin L. M.</i> Banking conditions of conservative storage (escrow) as a mechanism for implementation of forced exchange of shares (squeeze-out) in Ukraine: problematic issues	103-107
<i>Hrubliak O. M., Karvatskyi M. V., Zhavoronok A. V.</i> Methodical approaches to assess the efficiency of the budget process in Ukraine	108-113
<i>Konieva T. A.</i> Reduction the costs of formation of enterprise's equity	114-120
<i>Lemishko O. O.</i> Philosophical methodology in research of capital reproduction financial policy	121-128
<i>Martynenko V. V.</i> On the problem of tax system optimization in Ukraine	129-134
<i>Shlapak A. V.</i> Diversification of national financial markets in the context of globalization	135-142
<i>Пахненко О. М., Криклій О. А.</i> Методичні аспекти оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств	143-146

## МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

<i>Posokhov I. M., Horenko N. A., Chelak V. V.</i> Methodological approach to predicting producer prices for petroleum products	147-153
<i>Safonov Yu. M., Maslennikov E. I., Borshch V. I.</i> Innovation training and development technologies for managerial personnel	154-159
<i>Kyrylov Y. Y., Tanklevska N. S., Zhosan G. V.</i> Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability	160-164
<i>Bochko O. Yu., Podvalna H. V., Kuziak V. V.</i> Research of consumers 'liability level to Ukrainian online trade	165-172
<i>Korol I. V., Slatvinskyi M. A., Chyrva H. M.</i> Theoretical and methodological fundamentals of the staff competitiveness management in personnel security aspect	173-179
<i>Mazaraki N. A.</i> Effective system of commercial disputes resolution as a prerequisite of economic progress	180-187

## МАРКЕТИНГ MARKETING

<i>Ganushchak-Efimenko L. M., Nifatova O. M., Shcherbak V. G.</i> Competitive and integrative benchmarking to ensure the competitiveness of higher education institutions	188-197
<i>Shvidanenko O. A., Gurova Iu. S., Busarieva T. G.</i> Innovative component of the strategy of competitiveness of global brands	198-204
<i>Balueva O. V., Tokareva V. I., Chuprina E. O.</i> The marketing strategy formation of social and economic integration and adaptation of internally displaced people	205-211
<i>Martynenko M. V., Lysytsia N. M., Prytychenko T. I.</i> Innovations in marketing of economic educational services	212-220
<i>Барабанова В. В., Богатирьова Г. А., Приймак Н. С.</i> Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні	221-229
<i>Реферати / Abstracts</i>	230-237
<i>Правила оформлення та подання рукопису до журналу / The rules of formatting and publishing the article in the journal</i>	238-242

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 339.166.5: 658.009.12

**T. G. Vasylytsiv**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**R. L. Lupak**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor,  
**M. V. Kuniyska-Iliash**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**STRATEGIC APPROACHES TO THE  
EFFECTIVE USE OF INTANGIBLE ASSETS  
AS A CONDITION FOR STRENGTHENING  
THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE**

**Urgency of the research.** Increasing competition forces companies to adopt newer approaches to strengthening their own competitiveness. In this regard, becomes more important the use of intangible assets, which expresses the ability of the company to own rights to the latest management technologies.

**Target setting.** The ability of enterprises to create, attract and effectively use intangible assets depends on the formation and realization of their own competitive potential. This determines the relationship between the use of intangible assets and the competitiveness of the enterprise.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Such well-known scientists as V. Apopyi, K. Idris, A. Kyrylenko, H. Kozachenko, O. Lyashenko, O. Marchenko, V. Muntiyani, V. Ponomaryov, B. Pshyk, M. Fleychuk, V. Franchuk has made a significant contribution to the development of the theory and methodology strategic management of intangible assets of enterprises.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** It will require identification of priorities and means of effective strategic management of intangible assets that will strengthen the competitiveness of enterprises.

**The research objective.** The purpose of the article is substantiation of strategic approaches to the effective use of intangible assets as a prerequisite for strengthening the competitiveness of enterprises.

**The statement of basic materials.** The article determines the trends in the creation and use of intangible assets by the Ukrainian enterprises. The authors presents scheme for coordinating the strategic approaches and consistent implementation of strategic priorities for increasing the efficiency of the use of intangible assets and the model for the formation and use of financial and resource support for the management of intangible assets by them, with the help of which one can solve the problem of strengthening the competitiveness of enterprises.

**Conclusions.** Formation and effective use of intangible assets of enterprises should be carried out according to a clearly defined strategic plan with gradual progress and implementation of separate stages. The policy of managing intangible assets requires adequate financial and resource support that can be accumulated by enterprises from different sources.

УДК 339.166.5: 658.009.12

**Т. Г. Васильців**, д. е. н.,  
професор,  
**Р. Л. Лупак**, к. е. н.,  
доцент,  
**М. В. Куницька-Іляш**, к. е. н.,  
доцент

**СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО  
ВИКОРИСТАННЯ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ  
АКТИВІВ ЯК УМОВИ ЗМІЦНЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПІДПРИЄМСТВ**

**Актуальність теми дослідження.** Посилення конкуренції примушує підприємства запроваджувати все новіші підходи до зміцнення власної конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, більшого значення набуває використання нематеріальних активів, що виражають здатність підприємства володіти правами на новітні управлінські технології.

**Постановка проблеми.** Здатність підприємства створювати, залучати та ефективно використовувати нематеріальні активи залежить від сформованості та реалізації власного конкурентного потенціалу. Це обумовлює залежність між процесами використання нематеріальних активів та зміцнення конкурентоспроможності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та методології стратегічного управління нематеріальними активами підприємств зробили відомі вчені як В. Алопій, К. Ідріс, А. Кириєнко, Г. Козаченко, О. Ляшенко, О. Марченко, В. Мунтіян, В. Пономарьов, Б. Пшик, М. Флейчук, В. Франчук.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Потребує визначення пріоритетів та засобів ефективного стратегічного управління нематеріальними активами, що дозволять зміцнити конкурентоспроможність підприємств.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування стратегічних підходів до ефективного використання нематеріальних активів як умови зміцнення конкурентоспроможності підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Визначено тенденції у створенні та використанні нематеріальних активів підприємствами України. Представлено схему узгодження стратегічних підходів і послідовної реалізації стратегічних пріоритетів підвищення ефективності управління нематеріальними активами та модель формування і використання фінансово-ресурсного забезпечення управління нематеріальними активами за допомогою яких можна зміцнити конкурентоспроможність підприємств.

**Висновки.** Формування та ефективне використання нематеріальних активів підприємств має здійснюватися згідно чітко визначеного стратегічного плану з поступовим проходженням і виконанням окремих етапів. Політика управління нематеріальними активами потребує належного фінансово-ресурсного забезпечення, що може акумулюватися підприємствами з різних джерел.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Keywords:** *enterprise; intangible assets; competitiveness; strategic management.*

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-8-15

**Ключові слова:** *підприємство; нематеріальні активи; конкурентоспроможність; стратегічне управління.*

**Urgency of the research.** An objective trend in the development of modern economic relations is the increasing role and importance of the use of intangible factors of production and drivers of enterprise competitiveness through both increasing the volume and share of intangible assets in the structure of goods (services) sold and using them more actively and effectively.

A direct relationship can be observed between the increase in the share of intellectual property and other intangible assets in the structure of assets and the level of socio-economic development of enterprise. The use of intangible assets gives of enterprise the following advantages, such as increases the capitalization of economic activity, improved the assortment structure and ensured diversification of the product, increasing the level of innovation and technological efficiency of production processes, etc. The activation of the processes of using the intangible assets by enterprises allows for the country to reduce the level of economy's shadowing, increase the volume of GDP and budget revenues, strengthen the competitiveness and increase the economic efficiency, and improve its participation in the international division of labor.

Therefore, mastering the system of management of intangible assets, namely, the processes of the creation, inclusion in assets, commercialization, protection and use, makes it possible to increase the efficiency of functioning as a separate enterprise, and the economy as a whole.

**Target setting.** In recent years the role of intangible assets in the activities of enterprises has become more and more decisive. In the era of the development of the information society, the Internet-relationships, etc., traditional competitiveness factors go into the background, giving way to the changes and innovative solutions (which are created and implemented through intellectual property), as well as the access to natural and other resources and assets (through the access to the other parts of intangible assets - activity rights). But, on the other hand, the enterprise's ability to create, attract and effectively use intangible assets depends on the formation and implementation of competitive capacity. All this determines the relationship between the use of intangible assets and the competitiveness of the enterprise.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Such scientists as V. Apopiya, K. Idris, A. Kyr-iyenko, G. Kozachenko, O. Lyashenko, O. Marchenko, V. Muntiyani, V. Ponomaryov, B. Pshyk, M. Fleychuk, V. Franchuk and others has studied the theoretical and practical aspects of managing the intangible assets of enterprise, that found its way into their scientific works.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The management of intangible assets of the enterprise directly as a system has not been sufficiently developed yet and is used in an incomplete way. The definition of the priorities and means for effective strategic management of the system of economic entities' intangible assets requires further development, within which it will be possible to achieve the strengthening of its competitive status on the market.

**The research objectives.** The purpose of the article is substantiation of strategic approaches to the effective use of intangible assets as a prerequisite for strengthening the competitiveness of enterprises.

**The statement of basic materials.** The creation, commercialization and effective use of intangible assets provides the business entities with objective advantages, but also requires significant investments and financial resources for further ongoing support. With, taking into account the peculiarities of the Ukrainian economy we can state, that most of domestic enterprises do not have access to investment resources, which would allow in a sufficient amount of intangible assets and maintain their functional status [1, p. 11-28; 2, p. 74-86].

We believe that an unconventional approach has to be used. This should be an activity that provides for a systematic and integrated approach to managing all types of intangible assets, but also with rational involvement for this purpose and usage of financial and resource. On the other hand, the activities in this direction should be strategically oriented, which is confirmed by the organizational complexity of the creation, duration and unpredictability of the results of the use of intangible assets.

A low activity of enterprises has been observed for a long time in the Ukrainian economy in the creation and use of advanced technologies, rationalization proposals and objects of intellectual prop-

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

erty rights (OIPR), underdevelopment of the patenting and implementation of developments, a small number of patent applications and their inadequate implementation (Tab. 1).

Table 1

### Indices of creation and use of intangible assets by the Ukrainian enterprises in 2010-2015 (units)

Indices	Year						Growth rate, %	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2015 / 2010	2015 / 2014
Number of enterprises that have developed advanced technologies	154	172	179	176	106	97	63,0	91,5
Number of enterprises that have used advanced technologies	1590	1958	2134	2073	1636	1520	95,6	92,9
Number of enterprises that have used OIPR	...	...	419	428	333	301	...	90,1
Number of enterprises that have used rationalization proposals	196	182	169	146	100	95	48,5	95,0
Number of created technologies	376	447	516	486	309	275	73,2	63,6
- of which new	330	380	436	420	279	241	73,0	86,4
Number of copyright protection documents issued for the created advanced technologies	850	1030	1217	1012	769	677	79,6	88,0
Number of inventions in the technologies used	157	333	207	149	149	66	42,0	44,2
Number of rationalization proposals used	11678	11595	11784	11291	11121	11015	94,3	99,0
Number of applications for OIPR	38278	38536	49183	53522	44427	47813	124,9	107,6
Number of copyright protection documents issued for OIPR	31396	30954	30356	30763	29677	26076	83,1	96,5

Source: [3, p. 25-150]

As of the beginning of 2016, in Ukraine there were 1710 enterprises and organizations, engaged in the creation and use of advanced technologies and OIPR, as well as the use of rationalization proposals, that is 27.2 percentage points less than in the previous year. With the decrease in the number of enterprises their patent activity also decreased. In particular, of the beginning of 2016 to the State Intellectual Property Service of Ukraine received 9.1 thousand or 20.5% less applications for OIPR than the previous year [3, p. 50-74].

Despite the decrease in applications, the patenting of OIPR take course also slowly. Thus, at the beginning of 2016 67.0% of patents from the total number of applications were granted for inventions, of which 66.7% in the name of national applicants, for utility models – 94.6% (94.5%), industrial design – 92,5% (87.0%), marks for goods and services under the national procedure – 50.3% (44.9%). At the same time, there are significant disproportions in the issuance of patents in the name of foreign and national applicants regarding applications filed – the ratio of the corresponding applications for inventions was 1.29; utility models – 1,30; industrial designs – 1,20; marks for goods and services under the national procedure – 1.32 [3, p. 81-108].

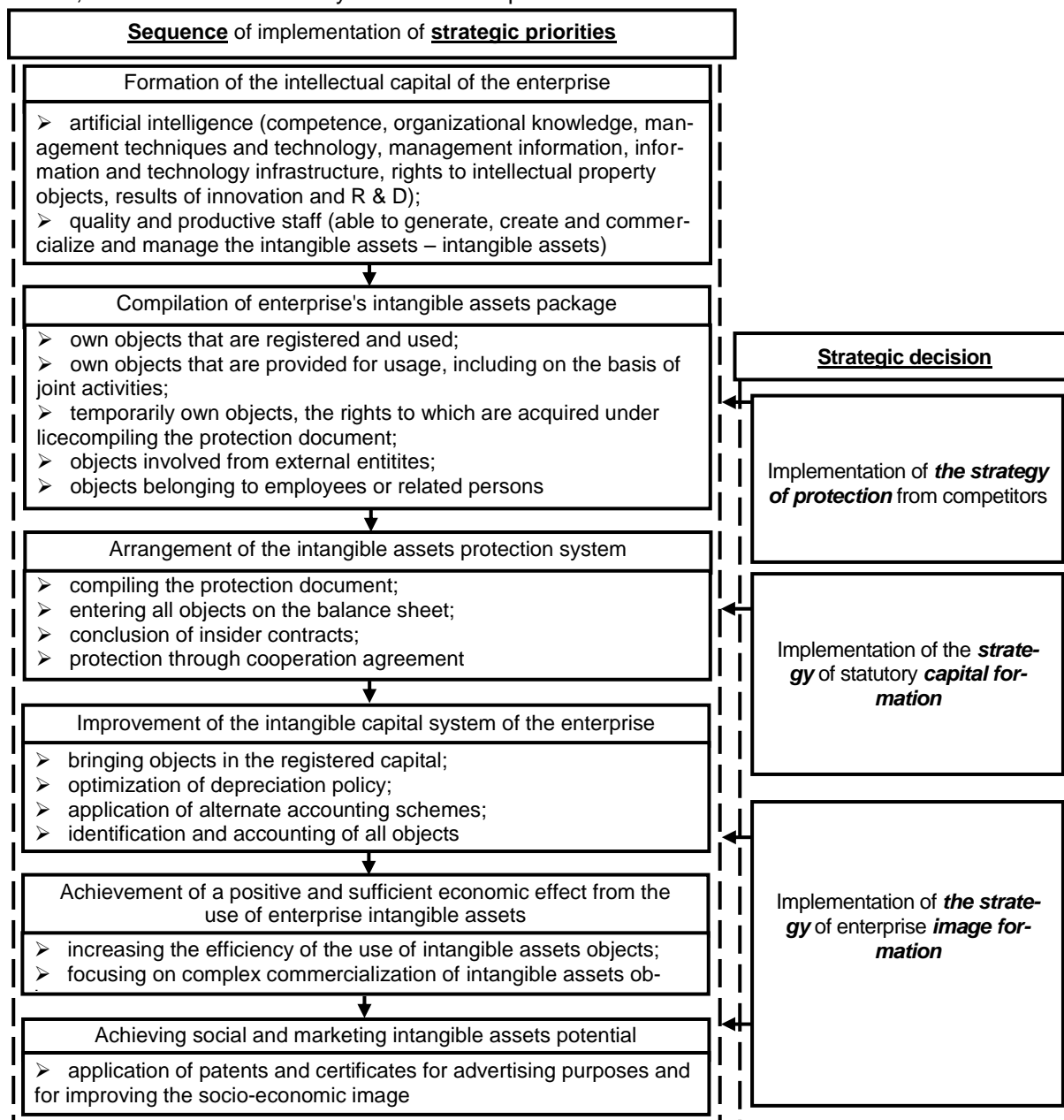
In addition, production applicability of granted patents for OIPRs remains low. As of the beginning of 2016, only 7.0% of inventions, 6.0% of utility models, and 4.0% of industrial designs were used [3, p. 122-135].

It is known that enterprises that are active in the market of intangible assets and objects of intellectual property can choose several fundamental strategic approaches in order to effectively manage their own intangible assets. These are, for example, the strategy of protection from competitors, the strategy of attacking competitors, the strategy of optimizing financial and economic activities, the strategy of creating an image, etc. Obviously that an enterprises can choose one of these types of strategies, prepare and implement it. However, for the development of domestic enterprises it is perspective combined in a system of strategic management of intangible assets various options for

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

achieving predicted results. This conclusion is justified by the fact that, firstly, intangible assets are objectively not the key (but only supporting, additional) factor in the further development of the enterprises, therefore it is not appropriate to concentrate all resources and efforts on the implementation of the only chosen strategy in this area and, secondly, the enterprise does not have sufficient financial and resource support and market opportunities for such purposes.

Therefore, we present in Fig. 1 the principal scheme for coordinating strategic approaches and for the consistent implementation of strategic priorities for improving the efficiency of the use of intangible assets, which should be used by domestic enterprises.



**Fig. 1. Strategic approaches and strategic priorities for improving the efficiency of enterprise intangible assets management (author's contribution)**

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

We believe, that enterprises if a certain sequence in the management of intangible assets, can achieve set purpose in the studied sphere. In fact, at the first stage the enterprises has to form its own intellectual capital, which consists of artificially and naturally acquired intelligence and competent, qualified trained personnel. We are convinced that without skilled personnel who are constantly developing in the professional and qualification plan, we can't speak not only about high efficiency, but about the activities of an enterprise in the field of intangible assets in general. That is why we define this strategic priority in the analyzed sphere as paramount [4, p. 310-341; 5, p. 62-72]. In the future, the top management of domestic enterprises has to determine and form their own package of intangible assets. The point is that the management teams of many enterprises do not realize that the assets operated can consist not only of their own and also those that are on its account, but also of involved. Consequently, their search involves solving the corresponding strategic task. Moreover, the top management of domestic enterprises can work in such a way as to recruit skilled, innovative-oriented workers who own (dispose of) their own intellectual development [6; 7; 8, p. 330-332].

It is important to connect the list of strategic priorities, that an enterprise should achieve, with the consistent introduction of an appropriate type of strategic behaviour. Thus, it is important to combine the implementation, provision and measures of the strategy of protection from competitors with the formation of a full-fledged system of protection of intangible assets of this enterprise; the strategy of formation of the statutory capital – with improving of an intangible assets; the strategy of forming its image – with the achievement of a positive and sufficient economic effect from the use of intangible assets and the carrying out its social and marketing potential.

The formation of the financial and resource support for intangible assets of the enterprise management has a strategic and long-term character, that to a large extent depends on external environment factors (competitors, consumers, investors, government support, market infrastructure elements, the level of scientific and technological progress), although the initiation of such business ideas goes on in internal structural units (that is, it depends on factors of the internal environment, such as tooling and production potential, the quality of staff). Therefore, in the system of strategic management of intangible assets, the search for possible sources of financial and resource support for the realization of the set goal and goals must be constantly searched (Fig. 2).

It is known that predominance of equity in its overall structure is an expressed feature of the formation of financial and resource support for economic activity. Therefore, the accumulation of own resources that are able to provide solutions to the main strategic objectives in the analyzed area should be considered as the priority direction of intangible assets management in enterprises.

It is known that a pronounced sign of the formation of financial and resource support for economic activity is the predominance of equity in its overall structure. Therefore, the priority direction of management of intangible assets at enterprises should consider the accumulation of own resources, which are able to provide solutions to the main strategic objectives in the field.

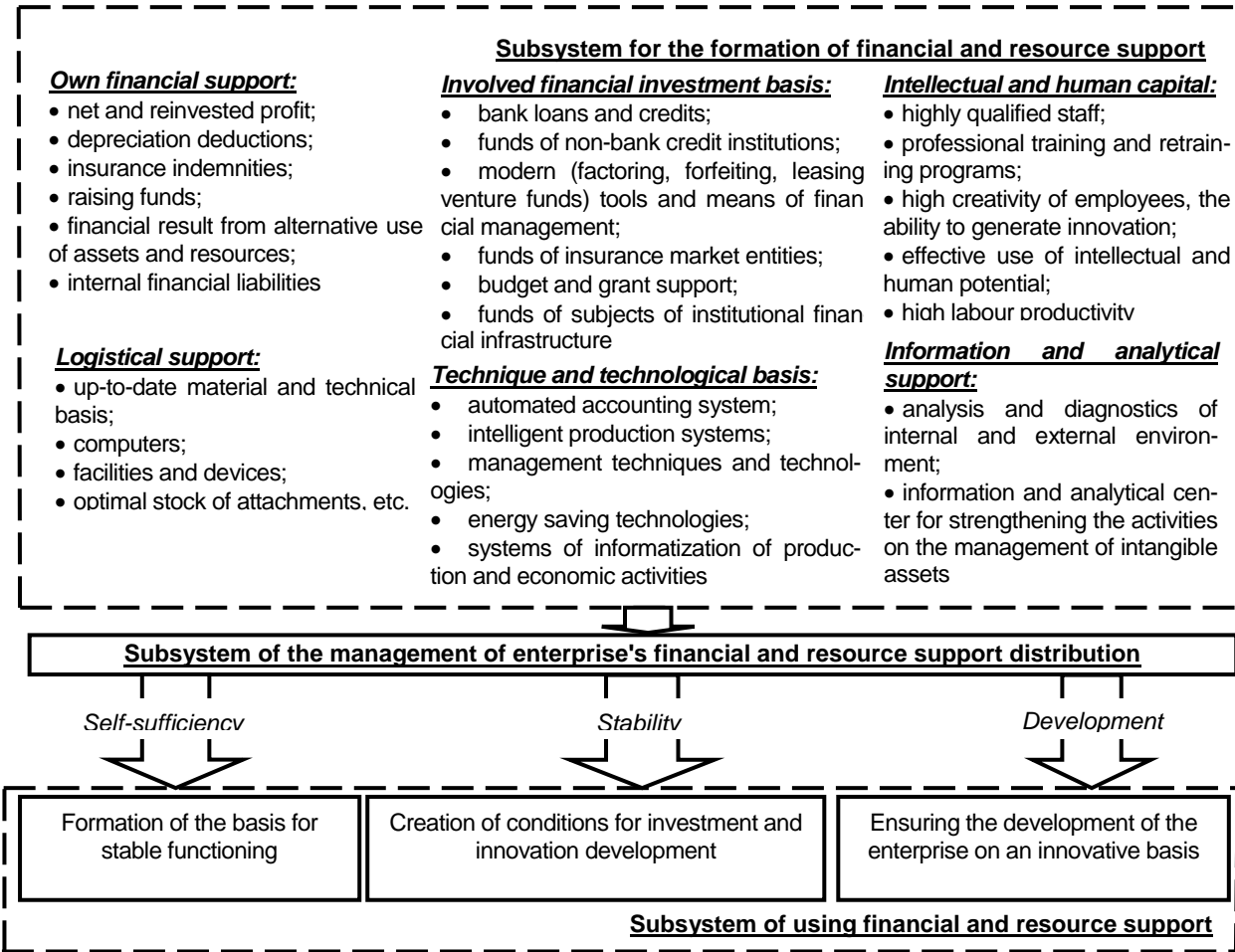
The process of formation, use and development of internal and external financial and investment support to intangible assets management are important factors in ensuring the competitiveness of the enterprise. Positive changes in the sphere of interest are possible only when the enterprise top managers develop effective mechanisms for managing financial resources, allowing the formation of financial reserves, to optimize, if necessary, creditor adversary, increase the profitability of equity capital, etc.

The effective formation and development of the intellectual and human potential plays a significant role in the system of financial and resource management of intangible assets, as prerequisites for ensuring the financial and economic viability of the enterprise and strengthening its competitive positions. In particular, the achievement of such targets will include the use of approaches that will actively stimulate the progressive growth of intellectualization of labor, the implementation of training and retraining programs, creativity and the ability of workers to generate innovation.

We believe that the activation of the investment and innovation activities of the enterprise cannot be achieved without improving the logistical support. It should be noted that a decrease in the solvency of the enterprise, a decrease in working assets, an increase in accounts payable and, as a result, a reduction in capital investments in the formation and effective use of intangible capital may lead to an

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

objective limitation of production and technological capacities, improper upgrading of the material and technical base, its physical and moral deterioration.



**Fig. 2. Model of formation and usage of financial and resource management of intangible assets of the enterprise (author's contribution)**

We should add that, taking into account the need to improve the management of intangible assets is the introduction of innovative technologies in the internally production processes. We are talking about the formation of a technical and technological basis for the implementation of intangible means of strengthening the competitiveness of the enterprise. Augmenting the technical and technological potential of the enterprises and its efficient use by saving material and operating costs creates prerequisites for the implementation of the strategic programs for the effective use of intangible assets.

An increasing influence on the formation of financial and resource management of intangible assets of the enterprise has got the information and analytical support. The introduction and comprehensive use of modern information technologies in the activities of enterprises provides an information and analytical basis for making managerial decisions at all levels, provides information needs of staff, creates conditions for the objective formation of public opinion on the quality of their activities. Also, the result of financial and resource management of intangible assets should be the introduction of in-

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

novations and technological products (automated control systems, energy saving technologies, IT technologies).

**Conclusion.** In the conditions of globalization and informatization of economic relations, the competitiveness of domestic enterprises more and more depends on the factor of non-material resources and assets, that have in their structure intellectual property and access rights to different resources. Formation and effective use of intangible assets of enterprises should be carried out in accordance with a clearly defined strategic plan with gradual progress and implementation of such stages as formation of intellectual capital of the enterprise, layout of the package of its intangible assets, development of security system and protection of intellectual property, improvement of the structure of intangible capital of the enterprise, achievement of positive and sufficient economic effect from the use of intangible assets, realization of social and marketing potential of intangible assets.

The policy of intangible assets management requires appropriate financial and resource support that can be accumulated by domestic enterprises from the following sources: own financial support, attracted financial investment fund, intellectual and personnel capital, material and technical support, technical and technological basis, information and analytical component. The attraction and use of resources in these areas can guarantee the conditions of self-sufficiency (formation of the base of stable functioning), stability (creation of conditions for investment and innovation development) and development (ensuring of the development of the enterprise on an innovative basis).

### References

1. Tsybul'ov P. M. (2016). *Intelektualna vlasnist* [Intellectual property]. Kyiv: UkrINTEI [in Ukrainian].
2. Kendyukhov, O. V. (2006). *Intelektualnyy kapital pidpryyemstva: metodolohiya formuvannya mekhanizmu upravlinnya* [Intellectual capital of the enterprise: methodology of formation mechanism of management]. Donetsk: IEP NAN Ukrainy [in Ukrainian].
3. *Naukova ta innovatsiyna diyalnist Ukrainy: stat. zbir.* [Scientific and innovative activity in Ukraine: statistical collection]. (2016). Kyiv: State Statistics Service of Ukraine [in Ukrainian].
4. Lukicheva, L. I. (2009). *Upravleniye intellektualnym kapitalom* [Intellectual capital management]. Moscow: OMEGA-L [in Russian].
5. Salikhov, B. V. (2008). *Intelektualnyy kapital organizatsii: sushchnost, struktura i osnovy upravleniya* [Intellectual capital of the organization: essence, structure and fundamentals of management]. Moscow: Dashkov and K [in Russian].
6. Sobkevych, O. & Savenko, V. (2012). *Napryamy formuvannya ta efektyvnoho vykorystannya nematerial'nykh aktiviv u Ukrainy* [Directions of formation and effective use of intangible assets in Ukraine]. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/372> [in Ukrainian].
7. Formuvannya ta vykorystannya nematerialnykh aktiviv pidpryyemstva dlya pidvyshchennya yikh kapitalizatsiyi [The formation and use of intangible assets of enterprises to increase their capitalization] (2015). *iep.donetsk.ua*. Retrieved from [http://iep.donetsk.ua/uch\\_sovet/contents/09\\_04\\_2015/Bryl.pdf](http://iep.donetsk.ua/uch_sovet/contents/09_04_2015/Bryl.pdf) [in Ukrainian].
8. Shelest, V. (2013). *Upravlinnya nematerialnyimi aktivami* [The management intangible assets of enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 329-334 [in Ukrainian].

### Література

1. *Интеллектуальная собственность* : навч. посіб. / за ред. Цибульова П. М. – К. : УкрІНТЕІ, 2016. – 276 с.
2. Кендюхов, О. В. *Интеллектуальный капитал предприятия : методология формирования механизма управления* : моногр. / О. В. Кендюхов. – Донецк : ІЕП НАН України, 2006. – 305 с.
3. *Наукова та інноваційна діяльність України* : стат. збір. – К. : ДССУ, 2016. – 257 с.
4. Лукичева, Л. И. *Управление интеллектуальным капиталом* : монография / Л. И. Лукичева. – М. : ОМЕГА-Л, 2009. – 551 с.
5. Салихов, Б. В. *Интеллектуальный капитал организации: сущность, структура и основы управления* : монография / Б. В. Салихов. – М. : Дашков и К, 2008. – 156 с.
6. Собкевич, О. *Напрями формування та ефективного використання нематеріальних активів в Україні* : аналітична записка [Електронний ресурс] / О. Собкевич, В. Савенко. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/372>.
7. *Формування та використання нематеріальних активів підприємств для підвищення їх капіталізації* : наукова доповідь [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://iep.donetsk.ua/uch\\_sovet/contents/09\\_04\\_2015/Bryl.pdf](http://iep.donetsk.ua/uch_sovet/contents/09_04_2015/Bryl.pdf).
8. Шелест, В. С. *Управління нематеріальними активами* / В. С. Шелест // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 11. – С. 329-334.

Received for publication 01.03.2018

### Бібліографічний опис для цитування :

Vasylytsiv, T. G. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises / T. G. Vasylytsiv, R. L. Lupak, M. V. Kunytska-Iliash // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 8-15.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- Васильців  
Тарас Григорович** доктор економічних наук, професор, заступник директора, Регіональний філіал Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові;  
<https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>;  
Researcher ID: I-3835-2017;  
SPIN-код: 6288-7728;  
E-mail: [tgvas77@ukr.net](mailto:tgvas77@ukr.net);
- Vasytsiv  
Taras Grygorovych** Doctor of Economics, Professor, Deputy Director, Regional Branch of the National Institute of Strategic Researches in Lviv;
- Лупак  
Руслан Любомирович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>;  
Researcher ID: I-2980-2017;  
SPIN-код: 5121-5783;  
E-mail: [economist\\_555@ukr.net](mailto:economist_555@ukr.net);
- Лупак  
Ruslan Lybomirovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics;
- Куницька-Іляш  
Марта Василівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, інновацій та дорадництва в АПК імені І. В. Поповича, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького;  
<https://orcid.org/0000-0003-2559-1065>;  
Researcher ID: I-3865-2017;  
SPIN-код: 6927-7180;  
E-mail: [kunytskam@gmail.com](mailto:kunytskam@gmail.com);
- Kunytska-Iliash  
Marta Vasilivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Enterprise Economics, Lviv University of Trade and Economics

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 339. 137: 658

UDC 339. 137: 658

**О. Є. Гудзь**, д. е. н.,  
професор,  
**Н. С. Прокопенко**, д. е. н.,  
професор

**O. E. Gudz**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**N. S. Prokopenko**, Doctor of Economics,  
Professor

**ТРАНСФОРМАЦІЯ ПАРАДИГМИ УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНФОРМАЦІЙНО-  
КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**THE ENTERPRISES MANAGEMENT  
PARADIGM TRANSFORMATION BASED  
ON INFORMATION AND COMMUNICATION  
TECHNOLOGIES**

**Актуальність теми дослідження.** ІКТ змінюють сучасні управлінські моделі, організаційний дизайн, реформують управлінську структуру, комунікаційні та бізнес-комбінації підприємств, й, водночас, генерують унікальні конкурентні переваги.

**Постановка проблеми.** Все означене у сукупності обґрунтовує необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування в управлінні підприємствами висвітлені у працях: І. Ансоффа, П. Дойля, П. Друкера, М. Кастельса, М. Портера, А. Томпсона, Е. Тоффлера В. Трубіліна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Поза межами наукових розробок залишаються проблеми щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій.

**Постановка завдання.** Обґрунтування необхідності трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні існуюча парадигма управління підприємством перестала розв'язувати нагальні проблеми й стала гальмом розвитку підприємств. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки. Можливості нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій розширюються під впливом змін бізнесового простору.

**Висновки.** Сутність нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зосереджена у переході від цінових параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії та клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей.

**Ключові слова:** підприємства; парадигма управління; інформаційно-комунікаційні технології.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-16-24

**Urgency of the research.** ICTs provide changes for modern managerial models, organizational design, reformate the management structure, communication and business combinations of enterprises, and, at the same time, generate unique competitive advantages.

**Target setting.** All these in the aggregate justify the necessity of transforming the enterprise management paradigm based on information and communication technologies.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issues of the development of modern information and communication technologies and their application in the management of enterprises are highlighted in the works by I. Ansoff, P. Doyle, P. Drucker, M. Castells, M. Porter, A. Thompson, E. Toffler V. Trubilina and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Outside of scientific developments there are problems concern to the transformation of the enterprise management paradigm based on widespread use of information and communication technologies.

**The research objective.** It is substantiation the necessity of transformation the enterprise management paradigm based on information and communication technologies.

**The statement of basic materials.** Nowadays the current enterprise management paradigm has ceased to solve urgent problems and has become a brake on the development for enterprises. The formation of a new management paradigm is closely linked to the new realities and challenges of the economic space, with the new outlook of different schools, trends and directions of management thought. The possibilities of a new paradigm of enterprise management based on information and communication technologies are expanding under the influence of changes in the business space.

**Conclusions.** The essence of the new paradigm of enterprise management based on information and communication technologies is focused on the transition from price parameters, volumes to quality, flexibility, and then to system innovations, uniqueness, partner interaction and customer orientation, values and competencies.

**Keywords:** enterprises; management paradigm; information and communication technologies.

**Актуальність теми дослідження.** За сучасних кризових деформацій, загострення конкуренції, поглиблення процесів інтеграції та глобалізації бізнесового середовища, традиційні управлінські методи, моделі та технології не забезпечують бажаних результатів для підприємств,



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

водночас контрольні функції потребують залучення більшої кількості працівників, додаткових ресурсів і ускладнення управлінських ієрархічних ланцюгів, а процес ухвалення рішень вимагає все більше часу та інформації, кількість фінансових операцій та бізнес-комбінацій перевершують межу, за якою вже не зрозумілі чинники та передумови, що формують кінцеві результати діяльності підприємства. Тому, зростає науковий та практичний інтерес до трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

**Постановка проблеми.** ІКТ змінюють сучасні управлінські моделі, організаційний дизайн, переформатовують управлінську структуру, комунікаційні та бізнес-комбінації підприємств, й, водночас, генерують унікальні конкурентні переваги, дають змогу підприємствам успішно функціонувати, мінімізуючи ризик та сприяють підвищенню їх ефективності, прибутковості й конкурентоспроможності. Все означене у сукупності обґрунтовує необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Систематизація накопичених знань і досвіду та питання розвитку сучасних інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування в управлінні підприємствами знайшли своє відображення в наукових розвідках багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Так цікаві пропозиції висвітлені у працях: І. Ансоффа, Р. Акоффа, О. Балана, В. Геєця, П. Дойля, П. Друкера, М. Кастельс, І. Новаківського, М. Портера, П. Стецюка, А. Томпсона, Е. Тоффлера В. Трубіліна та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Поза межами наукових розробок залишаються проблеми щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій, визначення передумов, можливостей та напрямів модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах.

**Постановка завдання.** Обґрунтування необхідності трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, виявлення існуючих проблем, окреслення передумов, можливостей та напрямів модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та забезпеченням гнучкості, адаптивності управління, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, ціннісної орієнтації, нарощення унікальних компетентностей та конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** Економічні потрясіння, проблеми і конфлікти, що спостерігаються в бізнесовому середовищі висувають як перед теорією, так і перед практикою управління нові завдання щодо трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, застосування дієвих та ефективних підходів до управління, які б сприяли максимальному симбіозу ситуаційного, системного, динамічного, структурного, процесного, функціонального управління. Таку позицію підтримує багато вчених: «високодинамічні, конкурентні та непередбачувані умови функціонування вимагають створення нової парадигми управління, яка б інтегрувала усі надбання у менеджменті та була б спрямована на створення ефективного комплексного підходу до управління підприємством» [7]; «... сучасний менеджмент певною мірою залуцає всі розроблені протягом його існування ідеї та підходи. Але, зважаючи на кардинальні зміни у економічному середовищі існування підприємств, важливим є перехід на нові методи управління, що дозволяють відповідати вимогам сучасності. Всі ці вимоги базуються на сучасній парадигмі сфери управління» [12]; «ймовірно, розвиток нової парадигми управління, що відповідає вимогам несформованого суспільства знань, є найважливішим завданням учених... Спираючись на минуле, належить створити нову науку управління, враховуючи, що людина стала найважливішим елементом організації, відкритої складної системи» [4].

У словнику англійської мови зазначається, що дефініція «paradigm» увійшло в англійську мову від грецького «paradeigma», що означає «зразок» [5, с. 197]. У понятійно-термінологічному словнику «Менеджмент» знаходимо наступне окреслення: «парадигма – теорія, теоретична модель, яку мають і використовують як зразок постановки, обґрунтування, вирішення проблеми в межах певного предмета дослідження» [9, с. 401]

Поняття парадигми у науковий обіг ввів Т. С. Кун ще у середині минулого століття. Він визначав, що парадигма акумулює «... визнані всіма наукові досягнення, які впродовж відповідного часу дали науковому співтовариству модель постановки проблем і їх рішень» і далі «... парадигми»

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

гми дають вченим не тільки план діяльності, але і вказують і деякі напрями, істотні для реалізації плану. Освоюючи парадигму, вчений оволодіває одночасно теорією, методами і стандартами, які у такий спосіб найтісніше переплітаються між собою» [8, с. 148]. Тобто, зі зміною парадигми змінюються світоглядні системи і вся система наукових уявлень. У контексті зміни парадигми управління П. Друкер стверджував, що «парадигма будь-якої суспільної науки, зокрема менеджменту, ґрунтується на уявленнях про реальність. Їх формують вчені та практики. Уявлення про реальність, що існують в межах цієї теорії, визначають її зміст. Вони окреслюють те, що ця теорія вважає «фактами», і те, як вона трактує сама себе. До того ж уявлення про реальність значною мірою визначають те, на що теорія звертає увагу, а що ігнорує або відкидає як «прикрі винятки». А це означає, що уявлення, які були справедливі вчора, можуть буквально в один момент стати неспроможними і більш того, помилковими» [2, с. 15–17]. Визначальним моментом формування нової парадигми вважається здатність вирішувати нові проблеми, які існуюча парадигма вирішити не в змозі.

Зауважимо, що сьогодні існуюча парадигма управління підприємством не тільки перестала розв'язувати нагальні проблеми, але, й стала гальмом розвитку підприємств. При дослідженні нового формату нової парадигми управління, переважно науковці обґрунтовують необхідність трансформації економічних пріоритетів. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки.

Отже, парадигма управління підприємств перебуває в постійному діалектичному розвитку: удосконалюються моделі й технології управління, формуються нові управлінські підходи, спостерігається становлення нової філософії бізнесу з новими стереотипами мислення, що вимагає від менеджерів здійснення змін, а не лише реакційних дій. Зі зміною парадигми управління підприємством гостро постає питання якості менеджерського складу, інтелектуалізації моделей управління, поширення в управлінні інформаційно-комунікаційних технологій. Зауважимо, що Україна має високий показник за розвитком людського капіталу за рахунок відносно високого рівня грамотності населення та високого відсотка осіб, що вступають до вищих навчальних закладів. Однак показник чисельності осіб, які вступили до вищих навчальних закладів для України є досить формальним, оскільки не відображає результативність та якість підготовки менеджерів.

Нині ІКТ застосовують для вирішення низки сучасних викликів, зокрема: вичерпання дешевих природних ресурсів; старіння населення; погіршення стану навколишнього середовища; посиленням і урізноманітненням взаємозв'язків між підприємствами та їх партнерами і споживачами; витіснення національних виробників з внутрішніх ринків; глобалізація інформаційних та організаційних комунікацій; висока мобільність кадрів; нестійкість глобальної економічної та політичної системи; зростаючий дисбаланс між вимогами безпеки і особистою свободою людини; нарощення інтенсивності інформаційних потоків; зростання кіберзлочинності, нарощення масштабу її ефектів тощо.

Відповідно і перед підприємствами постають нові завдання, зокрема необхідність: запровадження клієнторієнтованого підходу; розширення ринків збуту; швидкого реагування на дії конкурентів; якісного опрацювання великих інформаційних масивів; поліпшення бізнес-комунікацій із партнерами; активізація інноваційних процесів; диверсифікація діяльності; розширення бізнес-комбінацій; врахування ресурсних та часових обмежень; забезпечення цілодобової можливості сервісного обслуговування клієнтів.

До цього переліку додамо, що багатоаспектність діяльності сучасних підприємств загострює завдання побудови ефективної управлінської системи, орієнтованої не лише на внутрішні бізнесові ланцюги підприємства, а й на зовнішні бізнес-можливості. «Традиційні модифікації ієрархічних управлінських ланцюгів не дають змоги розв'язувати існуючі проблеми координації функціональних ланок по горизонталі, підвищення відповідальності й розширення повноважень менеджерів низових і середніх рівнів, звільнення топ-менеджерів від оперативного контролювання, що за рахунок вивільненого часу збільшує можливості для творчої діяльності» [10].

Неефективність управлінських моделей більшості вітчизняних підприємств проявляється в запізненому реагуванні на темпи змін зовнішнього середовища. Тому спостерігаються принципово нові проблеми взаємодії з партнерами, клієнтами, постачальниками, владними структурами

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

для вітчизняних підприємств (залучення інвестиційних ресурсів, організація маркетингових заходів, побудова логістичних ланцюгів тощо), що через їх слабку адаптивну спроможність призвело до падіння їх конкурентоспроможності у світовому вимірі.

Таким чином, нова парадигма управління підприємством, має включати наступні загальні ключові положення: визнання центральної ролі людини; клієнтоорієнтованість; демократизація та багатоплановість управління на основі мережевого підходу; розвиток партнерських ланцюгів та комунікацій; проактивний характер управління; розгляд підприємства як «відкритої системи»; нові цінності; зростання ролі знань та інновацій і управління ними; глобалізація та інтеграція; широке використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Саме інформаційні технології допомагають керівникам підприємств у вирішенні різноманітних складних завдань. Інформаційно-комунікаційні технології протягом останніх десятиліть виступають одним з ключових драйверів розвитку підприємств. У економічно потужних країнах ІКТ давно стали життєво важливим і необхідним елементом управління підприємствами. Їхній розвиток і поширення сприяють якісним змінам у багатьох секторах економіки; ефективності ведення бізнесу; виникненню нових форм партнерства й комунікацій; забезпечення своєчасного доступу до різної інформації. Тому для вирішення нових управлінських завдань доцільно активно використовувати ІКТ на вітчизняних підприємствах. У останні роки 95,2% підприємств використовували у своїй роботі комп'ютери (у тому числі: малі підприємства – 93,8, середні – 98,7%, великі – 99,6%), з них, використовували мережу Інтернет – 98,2% підприємств (у тому числі: малі – 97,8, середні – 99,3 і великі 99,6% [11]. Використовували мережу Інтернет: для надсилання чи отримання повідомлень електронною поштою – 97,0 % підприємств; для здійснення телефонних дзвінків за допомогою Інтернет/VoIP-зв'язку або відео-конференцій – 28,4%; для отримання інформації про товари та послуги – 85,7%; для користування миттєвим обміном повідомленнями та електронною дошкою оголошень – 45,3 %; для отримання інформації від органів державної влади – 78,1%; для здійснення різноманітних операцій з органами державної влади – 48,7%; для здійснення банківських операцій – 95,3%; для доступу до інших фінансових послуг – 38,2% підприємств. Кількість підприємств, що отримували замовлення через комп'ютерні мережі на продаж товарів або послуг склала 6,0%. Кількість підприємств, що здійснювали закупівлі через комп'ютерні мережі товарів або послуг 17,2% [11].

Із загальної кількості підприємств, що мали доступ до мережі Інтернет, використовували соціальні мережі – 24,7% (у 2015р. – 17,9%), засоби обміну знаннями – 12,7% (у 2015р. – 19,1%), веб-сайт з мультимедійним вмістом – 12,6% (у 2015р. – 11,1%), блоги та мікроблоги підприємства – 6,9% (у 2015р. – 5,2 %) [11]. Відмітимо, що підприємства використовували соціальні мережі переважно для: представлення підприємства або рекламування його роботи (товарів, послуг); отримання відгуків клієнтів або надання відповідей на їх запити; залучення клієнтів у розвиток або інновації товарів та послуг; співпраці з діловими партнерами або іншими організаціями; наймання працівників; обміну поглядами, думками або знаннями усередині підприємства.

На жаль, більшість вітчизняних підприємств використовують ІКТ безсистемно. Малі підприємства часто використовують ІКТ, щоб мати можливість виживати поруч з великими. Вони можуть координувати дії типу виконання замовлень або стеження за інвентарем, тримаючи невелику кількість персоналу. Великі підприємства використовують ІКТ, щоб підвищити маневреність і чутливість.

Найвищий рівень комп'ютеризації виявився у підприємств, що здійснювали діяльність у сфері інформації та телекомунікацій – 98,3%. Найменший рівень комп'ютеризації спостерігався у підприємств із діяльності у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування – 89,1% [11].

Нині спостерігаються наступні проблеми впровадження ІКТ у практику управління вітчизняних підприємств: зростання інвестицій та витрат у сферу ІКТ; посилення залежності від зовнішніх ІТ послуг та сервісного обслуговування; зміна ролі ІКТ у діяльності підприємств, особливо під час виконання внутрішніх операційних процесів. Винятково гостро проблеми нагромадження, оперативності й об'єктивності інформаційних потоків постають перед менеджерами великих підприємств. Такі підприємства характеризуються наявністю розгалуженої мережі комунікацій із дочірніми підрозділами та філіями, які працюють відносно автономно й територіально віддалені. «Збір і обробка даних про всі такі структури найчастіше перетворюється в тривалу і малоефек-

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

тивну процедуру. У цих умовах ІТ – це єдина можливість збирати, обробляти дані і представляти їх у вигляді, зручному для прийняття управлінських рішень» [6].

Основні принципи ІКТ – це інтегрованість, гнучкість та інформативність. Для них характерні такі особливості [1, с. 7-9]: цілковита інформаційна підтримка на всіх етапах проходження інформації на основі інтегрованої бази даних; безпаперовий процес опрацювання документа; інтерактивний режим розв'язування проблем; уможливлення групової співпраці для підготовки документів і виконання завдань; можливість адаптивної перебудови форм і способів подання інформації.

ІКТ забезпечують якісно новий підхід до організації взаємодії людини й комп'ютера через відповідну систему підтримки прийняття рішень. Під впливом використання ІКТ істотно змінюється характер управлінської взаємодії підприємств і їх підрозділів та організаційні й комунікаційні ланцюги.

При переході до нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій потрібно розпочинати з ґрунтовної діагностики системи управління та оцінки технологічної й інформаційно-комунікаційної готовності підприємства до змін. У подальшому потрібно розробити стратегію розвитку підприємства, ухвалити конкретні дії щодо інформатизації управлінських процесів підприємства в цілому та за окремими сферами діяльності (виробництво, фінанси, облік, взаємодія з партнерами та клієнтами, маркетинг, закупівлі, збут тощо), імплементувати відповідні заходи та оцінити їх результативність. Успішність впровадження нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій визначатиметься оновленням інформаційно-організаційного дизайну та усієї системи управління, що відповідатиме принципам інноваційного проактивного клієнторієнтованого розвитку підприємства, заснованого на партнерських відносинах.

Нова парадигма управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій змінює традиційні уявлення про контури підприємств, руйнує їх замкненість і пояснює малоефективність тих підприємств, які базуються на ієрархічних, механістичних, бюрократичних управлінських структурах.

Запровадження нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій скорочує управлінські витрати, покращує систему взаємовідносин, розширює доступ підприємства до ринків і сфер діяльності, підвищує ефективність економічних контактів підприємств, уможливорює забезпечення стійких конкурентних переваг, що генеруються новими каналами збуту, залученням нових і поліпшенням обслуговування наявних споживачів, з більшою мобільністю щодо прийняття управлінських рішень. Нова парадигма передбачає: орієнтацію управління на стратегічну перспективу; диверсифікацію операцій; підвищення ролі інноваційної діяльності; широке використання е-комерції; максимальне використання творчої активності персоналу; перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції в змісті і характері управлінської діяльності; дебюрократизацію на основі мережевого підходу; відмову від формалізації та ієрархії; скорочення кількості ієрархічних рівнів; трансформацію організаційних структур підприємств із пірамідальних у горизонтальні; здійснення децентралізації низки функцій управління, передусім виробничих і збутових; підвищення статусу і значення інформаційних та кадрових засобів інтеграції; розвиток кластерних технологій; перехід до електронного документообігу між підрозділами, між підприємством та контролюючими органами, між підприємствами та клієнтами і партнерами; побудову раціональної структури обміну інформацією всередині кожного підприємства; поліпшення інформаційного забезпечення управління; ефективність контролю; поліпшення ділового середовища на підприємстві; формування інформаційної культури в управлінців; підвищення ефективності та якості процесу прийняття управлінських рішень; більш вільне розміщення виробництва, без обов'язкової прив'язки до великих міст.

Одночасно з перевагами нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій виникає низка нових проблем і ризиків, не властивих традиційному бізнесу: недосконале нормативно-правове забезпечення, підвищення небезпеки при ідентифікації партнерів, постачальників, клієнтів, проблеми підтвердження електронного цифрового підпису, можливий несанкціонований доступ до комерційної або службової інформації підприємства, її крадіжка/знищення, загроза хакерських атак або вірусів. Означені ризики можуть загальмувати розвиток підприємства і вимагають введення превентивних заходів.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Дослідження управлінських аспектів вітчизняних підприємств засвідчує, що переважно вони дуже важко ухвалюють рішення щодо радикальної перебудови своєї управлінської системи та організаційно-інформаційного дизайну, обмежуючись, зазвичай, незначними адаптивними змінами. Більшість сучасних підприємств принципово не готові розв'язувати наступні базові управлінські проблеми: розробка стратегії модернізації системи управління у контурі розвитку підприємства; відмова від концентрації ключових повноважень у вищих ешелонах менеджменту; переорієнтація пріоритетів із збуту на обслуговування запитів конкретного споживача; використання якісно нових технологій прийняття рішень, включаючи широке застосування інформаційно-комунікаційних технологій нового покоління; подолати природну інертність управлінського персоналу та спеціалістів щодо освоєння різноманітних інновацій; ігнорування неформальних бізнесових утворень та громадських організацій тощо.

Відповідно до класичної парадигми, основну увагу підприємства приділяли порядку, однорідності, рівновазі й стійкості організаційних формувань, тобто параметрам, що характеризують їх як закриті замкнені системи з лінійними взаємозв'язками, передбачуваною конкурентною поведінкою та можливістю зворотного відтворення.

Відзначимо, що послідовна зміна акцентів парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій в сьогоденні умовах потребує творчого переосмислення порядку і сфери застосування змін з урахуванням особливостей кожного підприємства. У результаті підприємство отримує певний позитивний специфічний поштовх для використання якісно нових моделей, інструментів, технологій управління.

Характерними рисами організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств мають стати властивості розподілення, багатозаровості, гнучкості, адаптивності, динамічності. Такий організаційно-інформаційний дизайн сучасних підприємств можна вважати мережевим з віртуальними управлінськими ланцюгами, побудованими на інформаційній інтеграції різних утворень управління трудовими, матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками без жорсткого адміністративного підпорядкування.

Для сучасного періоду цікавими є різноманітні гібридні структури, які поєднують риси різноманітних полярних типів моделей управління. Так, у тензорних структурах, поряд з класичними рівнями та ланцюгами управління, виділяють додаткові нові рівні управління. У великих підприємствах ухвалення управлінських рішень відбувається на різних ієрархічних рівнях. Тензорна структура підтримує подальший розвиток матричної структури, сприяє поступовому її перетворенню у формат поліструктурності на основі мережевого підходу.

Дифузні структури – це структури без чітких контурів, що розмежовують вплив та дії чинників різної природи. Характерні риси дифузної структури це принципова нестійкість і стохастичність, динамічна рівновага і часткова невизначеність інформації. Особливістю дифузного управлінського контуру є сукупність відділів з різним рівнем автономії, діяльність яких спрямована у такі сфери: забезпечення виробничої діяльності необхідними ресурсами; виробництво продукту/послуги для конкретного споживача; індивідуальне персональне обслуговування, розвиток або проникнення на конкретний ринок тощо.

Водночас, акцентуємо, що розгортання сучасних ІКТ в управлінській діяльності підприємств може бути непосильним завданням для підприємства через великі витрати. Сьогодні порівняно дешево це питання можна вирішити за рахунок хмарних технологій, суть використання яких полягає у концентрації технічних та програмних центрів у певному обчислювальному комплексі, який може перебувати за межами підприємства. Додатковою перевагою є ще й те, що питання стандартизації у сфері ІКТ значною мірою перекладаються на спеціалізовану зовнішню організацію, яка пропонує користувачу типові управлінські рішення. Кількість підприємств, що купували послуги хмарних обчислень упродовж року склала 8,8 %, переважно, вони їх використовували на: електронну пошту, офісне програмне забезпечення, хостинг бази даних підприємства, сервіс для зберігання файлів, фінансові або бухгалтерські прикладні програми, програми для управління взаємовідносинами з клієнтами, збільшення комп'ютерних потужностей для функціонування програмного забезпечення підприємства [11].

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Таким чином, доцільність формування нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зумовлена:

- зародженням мережевої економіки на основі інтегрального відкритого глобального інноваційного простору;
- масовою інтелектуалізацією товарів/послуг за рахунок розвитку і поширення персоналізованих мережевих технологій на основі інновацій;
- персоналізацією обслуговування клієнтів на ринку, скороченням життєвого циклу технологій та продукції, загостренням конкурентного середовища;
- застосуванням прогресивних методів управління латентними мультиплікативними ризиками і ресурсами, децентралізації організаційних структур, підвищенням оперативності ухвалення рішень;
- використанням сучасних ІКТ, які значною мірою інтелектуалізовані, можуть завчасно прораховувати ефект від впливу навіть маловідчутних кризових коливань та запропонувати прийняття відповідних заходів;
- стандартизацією бізнес-комбінацій, що сприяє розробці узгодженого з партнерами чи споживачами плану взаємодії;
- можливістю персоналізації оброблення запитів споживача, що істотно підвищує надійність взаємозв'язків та довіру клієнтів і партнерів;
- розгортанням технологій електронних міток, які надають унікальні можливості багатопараметричного розподіленого збору даних;
- необхідністю впроваджувати нові управлінські ІКТ щодо опрацювання більш потужних інформаційних потоків;
- зростанням матеріальних витрат на організаційний та інформаційний супровід бізнес-комбінацій та інерційністю традиційного паперового документообігу що зумовлюють формування багаторівневого організаційно-інформаційного дизайну;
- відсутністю єдиних універсальних програмно-інструментальних засобів, що ускладнює проблеми опису, інтеграції, ідентифікації різноманітних інновацій та потребує широкого залучення різногалузевих спеціалістів;
- необхідністю обслуговування значних інформаційних масивів, консультування та навчання працівників підприємства;
- освоєнням хмарних технологій, які надають миттєвий доступ до усіх інформаційних ресурсів, що дає змогу формувати основу принципово нового організаційно-інформаційного дизайну, здатного реагувати вчасно на критичні відхилення.

Істотним елементом, від якого буде залежати ефективність управлінської діяльності слід вважати інформаційно-комунікаційний центр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і надання послуг, перетворюючи їх в єдину високоефективну систему.

Можливості нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій розширюються під впливом змін бізнесового простору за наступними напрямками:

- посилюється вагомість взаємоузгодження технологій діяльності підприємств від ланцюгів постачання сировини до доставки продукції цільовому споживачу;
- зростають інформаційно-технологічна системність і кооперація, що охоплює нарощення інтелектуалізації діяльності підприємства через капіталізацію інтелекту і масове поширення інновацій;
- зростає адаптивність, креативність і мобільність персоналу;
- примножується науковість, динамічність, вагомість інновацій, організаційної культури, освіти як неодмінних чинників полівекторного розвитку підприємства;
- утверджується новий тип конкуренції;
- необхідність безперервного підвищення кваліфікації працівників;
- збільшується кількість різноманітних ділових зв'язків, що супроводжується збільшенням організаційної дискретності контролювання;
- посилюється екологізація та соціологізація бізнесового середовища.

Вочевидь, що акцент перетворень переноситься з кількісного матеріального впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на інформаційні нематеріальні перетворення

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

системи управління. Опрацювання контенту на найвищому інтелектуальному рівні стає ключовою конкурентною перевагою підприємства, а отже, цільовим орієнтиром перетворення менеджменту підприємства.

**Висновки.** У статті обґрунтовано необхідність трансформації парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій, виявлено існуючі проблеми, окреслено передумови, можливості та напрями модернізації нової управлінської парадигми в сучасних підприємствах з широким використанням інформаційно-комунікаційних технологій та забезпеченням гнучкості, адаптивності управління, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінності орієнтації, нарощення унікальних компетентностей та конкурентних переваг. Зокрема зазначено, що за умов сучасної трансформації економічних відносин ефективно використання інноваційних ІТ стає одним із найважливіших чинників виживання підприємств. Реалізації нових можливостей бізнесу перешкоджає той факт, що здебільшого у знаннях і діях продовжують необґрунтовано дотримуватися правил і підходів традиційної економіки. Переважно, управлінські системи сучасних підприємств все ще не пристосовані до нових умов використання ІКТ з урахуванням зростання можливостей Інтернету і глобалізації, а тому потребують кардинальних змін і модернізації.

Сутність нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій зосереджена у переході від цінкових параметрів, обсягів до якості, гнучкості, а потім до системних інновацій, унікальності, партнерської взаємодії та клієнтоорієнтованості, цінностей та компетентностей. Визначальним вектором нової парадигми управління має стати максимальне наближення менеджменту до керованих структурованих процесів, розподілених у просторі й часі (наприклад, за допомогою хмарних обчислень). Завдяки високим швидкостям передавання даних у мережі з мінімальними затримками істотно підвищиться контрольованість бізнес-ланцюгів, що дасть змогу оперативно реагувати на кризові відхилення в операційній діяльності підприємства, не допускаючи виникнення кризи.

Нова парадигма управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій передбачає удосконалення моделей, методів технологій управлінської діяльності підприємств, раціоналізацію механізмів управління на усіх ієрархічних рівнях менеджменту, динамічний сценарій полівекторного розвитку підприємств, скорочення тривалості циклу життя продуктів і послуг, посилення та індивідуалізацію партнерських взаємозв'язків та взаємовідносин з клієнтами (клієнтоорієнтоване управління), безперервне навчання персоналу, системні інновації, активізацію людського чинника, конвергенцію використовуваних технологій, індивідуалізацію вимог до технології управління і якості виробництва, гнучкість виробничих технологій, мультиплікативний підхід щодо оцінювання результатів діяльності підприємства. Така парадигма управління підприємств на основі широкого використання інформаційно-комунікаційних технологій із забезпеченням його гнучкості, адаптивності через широке впровадження інновацій, використання унікальності, успішної партнерської взаємодії, клієнтоорієнтованості, цінності орієнтації та нарощення компетентностей окреслює логічну послідовність організаційно-структурної побудови усієї управлінської системи.

### Література

1. Денісова, О. О. Інформаційні системи і технології в юридичній діяльності : навч. посібник. /О. О. Денісова – К. : КНЕУ, 2004. – 307 с.
2. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М. : Издательский дом „Вильямс“, 2000. – 272 с.
3. Імплементация высоких технологий в економіку України: наукова доповідь / за ред. д-ра екон. наук, проф. І. Ю. Єгорова, д-ра екон. наук І. В. Одотюка, д-ра екон. наук О. Б. Саліхової ; НАН України, ДУ «Інститут екон. та прогнозув. НАН України». – К., 2016. – 166 с.
4. Кризис современной парадигмы менеджмента [Електронний ресурс]. – Режим доступу до документа: <http://www.scrule.ru/Кризис-современной-парадигмы-менедж/>.
5. Крижко, В. В. Антологія аксіологічної парадигми

### References

1. Denisova, O. (2004). *Informatsiyni sistemi i tehnologii v yuridichniy diyalnosti* [Information systems and technologies in legal activity]. Kiev: KNEU [in Ukrainian].
2. Druker, P. (2000). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges for the 21st Century]. Moscow: Williams Publishing House [in Russian].
3. Yegorova, I. Yu., Salihova, O. B. (2016). *Implementatsiya visokih tehnologiy v ekonomiku Ukrayini: naukovaya dopovid* [Implementation of high technologies in the economy of Ukraine. Scientific report]. Kiev: National Academy of Sciences of Ukraine, SU «Institute of Economics and Predicting by NAS of Ukraine» [in Ukrainian].
4. *Krizis sovremennoy paradigmy menedzhmenta* [The crisis of a modern management paradigm] (n.d.). [www.scrule.ru](http://www.scrule.ru). Retrieved from <http://www.scrule.ru/Кризис-современной-парадигмы-менедж/> [in Russian].

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

освіти : навч. посібник / В. В. Крижко. – К. : Освіта України, 2005, 440 с.

6. Кузьмін, О. Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді – Львів : НУ „Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.

7. Кузьмін, О. Є. Діагностика в системі процесно-структурованого менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. В. Іванець // Вісник національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 714. – С. 9-14.

8. Кун, Т. Структура наукових революцій / Т. Кун. – М. : АСТ, 2002 – 605 с.

9. Менеджмент: понятійно-термінол. слов. / авт. уклад. Г. В. Щокін, М. Ф. Головатий, О. В. Антонюк, В. П. Сладкевич. – К. : МАУП, 2007. – 744 с.

10. Новаківський, І. І. Засади формування конкурентоспроможних систем управління підприємствами з врахуванням рівня суспільно-економічного розвитку / І. І. Новаківський // Вісн. Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. – 2015. – № 815. – С. 104-112.

11. Офіційний сайт Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

12. Фоміних, Т. О. Сучасна парадигма менеджменту як основа для формування нової концепції управління людськими ресурсами / Т. О. Фоміних // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 134-138.

5. Krizhko, V. V. (2005). *Antologiya aksiologichnoyi paradigmi osviti [Anthology of the axiological paradigm of education]*. Kiev: Education of Ukraine [in Ukrainian].

6. Kuzmin, O. Ye. (2006). *Formuvannya i vikoristannya informatsiyanoi sistemi upravlinnya ekonomichnim rozvitkom pidpriemstva [Formation and use of the information management system by the economic development of the enterprise]*. Lviv: Lviv Polytechnic National University [in Ukrainian].

7. Kuzmin, O. Ye. (2011). *Diagnostika v sistemі protsesno-strukturovanogo menedzhmentu [Diagnostics in the system of process-structured management]*. *Visnyk natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» – Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic», 714, 9-14* [in Ukrainian].

8. Kuhn, T. (2002) *Struktura nauchnykh revolyutsiy [Structure of Scientific Revolutions]*. Moscow: AST [in Russian].

9. Shchokin, H. V., Holovaty, M. F., Antoniuk, O. V., Sladkevych, V. P. (2007). *Menedzhment: ponyatiyno-terminol. slovnik [Management: Conceptually-terminological vocabulary]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].

10. Novakivsky, I. I. (2015). *Zasady formuvannya konkurentospromoznykh system upravlinnya pidpriemstvamy z vrakhuvanniam rivnia suspilno-ekonomichnoho rozvytku [Principles of the formation of competitive business management systems taking into account the level of social and economic development]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu „Lvivska politekhnika”. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnya – Bulletin of the Lviv Polytechnic National University. Problems of Economics and Management, 815, 104-112* [in Ukrainian].

11. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official site of State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].

12. Fominih, T. O. (2010). *Suchasna paradigma menedzhmentu yak osnova dlya formuvannya novoyi kontseptsiyi upravlinnya lyudskimi resursami [Modern paradigm of management as a basis for the formation of a new concept of human resource management]*. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic sciences, 5, 134-138* [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Гудзь, О. Є. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій / О. Є. Гудзь, Н. С. Прокопенко // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С.16-24.

**Гудзь Олена Євгенівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту, Державний університет телекомунікацій, кафедра менеджменту; <https://orcid.org/0000-0002-9982-7328>; Researcher ID: D-7200-2018; E-mail: [gudzee@ukr.net](mailto:gudzee@ukr.net);

**Gudz Olena Yevhenivna** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, State University of Telecommunications;

**Прокопенко Наталія Семенівна** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та оподаткування, ПВНЗ “Європейський університет”; <https://orcid.org/0000-0001-6753-8831>; Researcher ID: D-6579-2018; E-mail: [nprokopenko@gmail.com](mailto:nprokopenko@gmail.com);

**Prokopenko Nataliia Semenivna** Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation, CHWU "European University"



## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 657.8:004

**Z. V. Zadorozhnyi**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**V. V. Muravskiy**, Candidate of Economic  
Sciences, Assistant Professor,  
**O. A. Shevchuk**, Candidate of Economic  
Sciences, Assistant Professor

### MANAGEMENT ACCOUNTING OF THE TRANSPORTATION SERVICES' SELF-COST USING A GLOBAL POSITIONING SYSTEM

**Urgency of the research.** Informatization of social processes and global information and computing services introduction are necessary to improve the methodology and organization of automated management accounting.

**Target setting.** One of the most important data collection technologies that is actively used in the transport industry is the global positioning system. Most innovative business entities perform the organization of an automated system for managing traffic flows based on GPS navigation technology.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Peculiarities of the use of GPS-navigation technology are researched by scientists from different areas of economic science: A. E. Goriev, D. A. Palant, Ye. T. Skoryk and V. M. Kondratiuk and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Accounting aspects of the introduction of GPS-navigation technology are left without scientists' attention, which actualizes research of the prospects of automated management accounting and control of traffic flows improving.

**The research objective.** To increase the efficiency of transportation, it is necessary to find out the possibilities of using GPS-navigation technology in automation of accounting and control.

**The statement of basic materials.** On the basis of data from the system of global positioning it is advisable to automate the calculation of the self-cost of provided transport services. It is necessary to apply a two-dimensional calculating unit – "ton-kilometer", which fully considers of the conditions of a vehicle management. Since all the credentials are received solely in electronic form, the need for the formation of printed copies of primary documents is reduced. Accelerating the receipt of necessary information for the adoption of operational management decisions.

**Conclusions.** The introduction of the global positioning system ensures the collection and processing of accounting information without the direct involvement of employees of the enterprise, documentation and document management exclusively in electronic mode, reliable and timely calculation of the cost of transport services.

**Keywords:** management accounting; control; global positioning system; automation of accounting; calculation; costs; transport services.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-25-30

УДК 657.8:004

**З. В. Задорожний**, д. е. н.,  
професор,  
**В. В. Муравський**, к. е. н.,  
доцент,  
**О. А. Шевчук**, к. е. н.,  
доцент

### УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК СОБІВАРТОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПОСЛУГ З ВИКОРИСТАННЯМ СИСТЕМИ ГЛОБАЛЬНОГО ПОЗИЦІОНУВАННЯ

**Актуальність теми дослідження.** Інформатизація суспільних процесів і впровадження глобальних інформаційно-обчислювальних сервісів потребує удосконалення методики та організації автоматизованого управлінського обліку.

**Постановка проблеми.** Однією з актуальних технологій збору даних, яка використовується у транспортній галузі, є система глобального позиціонування. Більшість інноваційних підприємств здійснюють організацію автоматизованої системи управління транспортними потоками на основі технології GPS-навігації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливості використання технології GPS-навігації досліджують науковці з різних галузей економічної науки: А. Е. Горєв, Д. О. Палант, Є. Т. Скорик і В. М. Кондратюк та інші.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Облікові аспекти впровадження технології GPS-навігації залишаються поза увагою науковців, що актуалізує дослідження перспектив удосконалення автоматизованого управлінського обліку та контролю транспортних потоків.

**Постановка завдання.** Для зростання ефективності транспортних перевезень необхідно з'ясувати можливість застосування технології GPS-навігації в автоматизації обліку та контролю.

**Викладення основного матеріалу.** На основі даних з системи глобального позиціонування доцільно автоматизувати калькулювання собівартості наданих транспортних послуг. Необхідно застосовувати двомірну калькуляційну одиницю – «тонна-кілометр», яка в повній мірі враховує умови функціонування авто-транспорту. Оскільки всі облікові дані надходять в електронній формі, зменшується необхідність в формуванні друкованих первинних документів, прискорюється надходження необхідної інформації для прийняття оперативних управлінських рішень.

**Висновки.** Впровадження системи глобального позиціонування забезпечує збір та обробку облікової інформації без прямої участі працівників підприємства, документування та документообіг виключно в електронному режимі, достовірне та своєчасне калькулювання собівартості транспортних послуг.

**Ключові слова:** управлінський облік; контроль; система глобального позиціонування; автоматизація обліку; калькулювання; витрати; транспортні послуги.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Urgency of the research.** Informatization of social processes facilitated the automation of management accounting and control at the enterprise. Automation as an object of research in the field of accounting and taxation has been known since the invention of electronic computing machines. However, with the transition to global information and computing services and communication technologies, there has been no evolution of the subject field of the scientific researches.

The use of modern computer and communications technology allows not only reducing the labor intensity of the management accounting and control works performance, but also moving exclusively to electronic document management, integrating accounting functions around unified databases, promptly transferring economic information over significant distances for effective cost control and the like. In the conditions of significant scientific achievements of a mankind in the fields of cybernetics, systemology, computerization, economics and mathematical methods of the research, the internal and external environment in which enterprises operate, have radically changed, and with it the accounting system also has to be changed.

**Target setting.** One of the current technologies for data collection, which is actively used in the transport industry, is the global positioning system (GPS-navigation). GPS, Global positioning system – is a set of radio-electronic means to determine the location and speed of an object on the surface of the Earth or in the atmosphere. The position of the object is calculated through the use of the GPS-navigator placed on it, which receives and processes satellite signals [1]. The sphere of the technology application is automated systems for dispatching control and transport management at vehicle enterprises and taxi stations, search systems, and specialized use of vehicles. Most innovative business entities organize automated systems for managing traffic flows based on the system of global positioning, which is conditioned by a significant economic effect from the introduction of technology. The advantages of using GPS-monitoring systems of transport are:

- reducing the mileage of vehicles – due to optimization of the routes, the redirection of the flow of traffic depending on the road situation, mileage is reduced by 5-15%;
- exclusion of the “human factor” – the vehicle control system helps to prevent misuse;
- improving the efficiency of transport use – properly automated dispatching with real-time control allows you reducing the downtime of the equipment, increase the loading rate of the transport, which ensures a 20-30% reduction in fuel consumption;
- increasing the quality of customer service – effective management, based on constant monitoring, allows increasing customer service speed [1].

**Actual scientific researches and issues analysis.** The information provided by the GPS-navigation system can have a broad functional purpose. Therefore, the peculiarities of the use of technology are investigated by scientists from various branches of economic science. In particular, A. E. Goriev [2], carrying out the classification of information technologies used by transport companies, disclosed the essence of electronic identification of vehicles based on satellite tracking of their movement. T. O. Palant [3] substantiated the economic advantages of using the global positioning system in transport logistics. Ye. T. Skoryk and V. M. Kondratiuk [4] formulated the principles of constructing vehicle dispatching systems using satellite monitoring technologies for control purposes.

As of today, two software products with functional support for satellite transport monitoring technologies are being used in national accounting practice: jParus “Vehicle management” [5], “1C: Vehicle management for Ukraine” [6]. Both computer programs provide for the possibility of accounting for traffic flows using cloud technologies and the formation of documents.

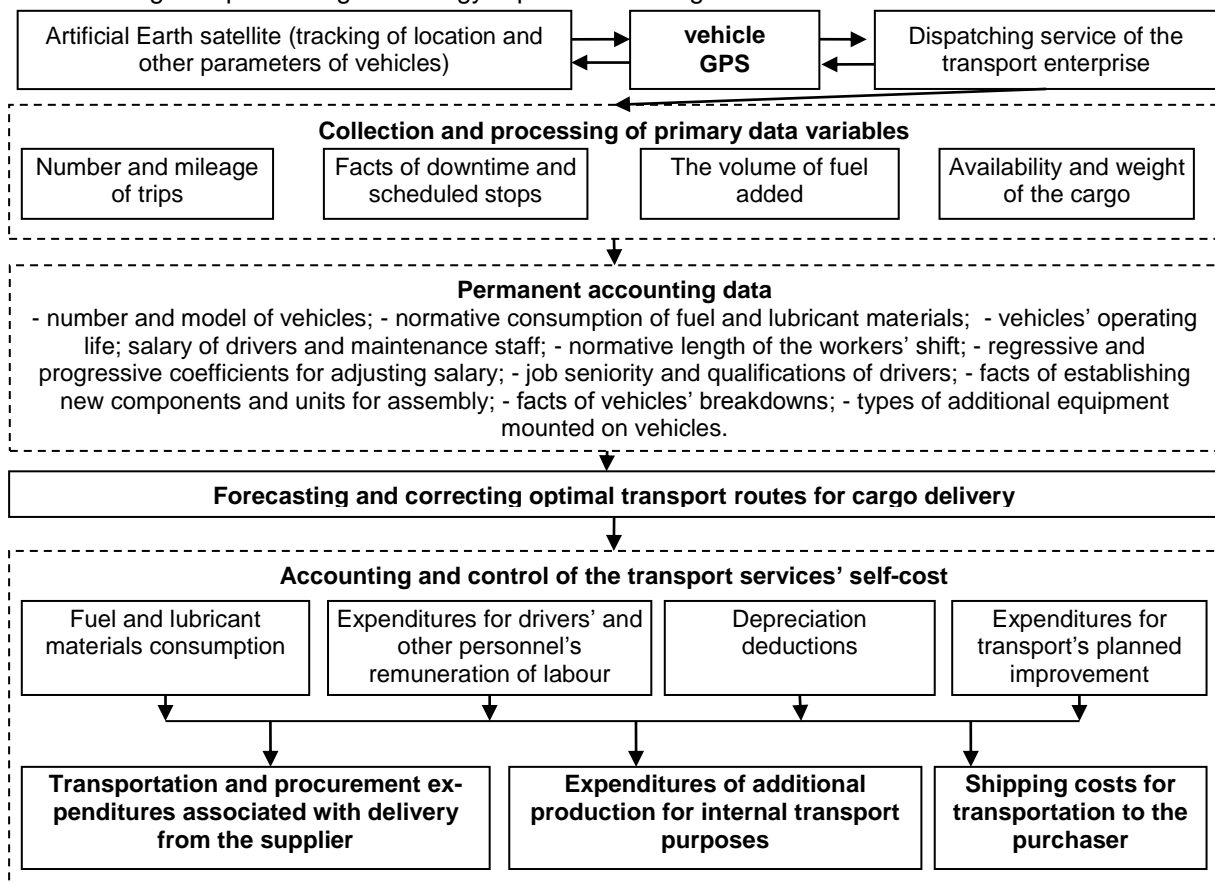
**Uninvestigated parts of general matters defining.** By accumulating developments and practical suggestions on the use of the global positioning system, it is necessary to pay attention to limiting the subject field of scientific research to the control capabilities of the technology. However, satellite systems of global positioning provide a complete management account of all the parameters of the vehicle’s operation: driving directions, mileage, speed, fuel consumption and refueling facts, engine speed, operating time and downtime, stops and parking, the number of trips, removal from the base and the addressees (distance), accounting for the work of additional equipment (crane, excavator, mixer, etc.), loading, unloading, etc. Accounting aspects of the introduction of GPS-navigation technology are left

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

without scientists' attention, which actualizes the research of the prospects of improving the management accounting of traffic flows using information and communication technologies.

**The research objective.** To increase the efficiency of transportation, minimize the cost of maintaining vehicles, optimize the adoption of timely and effective management decisions, it is recommended to implement a global positioning system in the activities of enterprises providing freight services. The purpose of the article is to find out the advantages of using GPS-navigation technology in the organization of management accounting, researching possibilities of the automation of expenses accounting for fuel and combustible-lubricating materials, wages, depreciation of vehicle and its current repair.

**The statement of basic materials.** On the basis of the data from the global positioning system, it is advisable to automate the calculation of the self-cost of provided transport services for cargo transportation, forecasting and management of the enterprise. When automating the calculation, it is problematic to choose effective calculation units that would ensure the reliability of management accounting for the expenditures of the transport enterprise. Application of the measurement unit "one kilometer" in the account allows considering only the distance traveled by vehicles and significantly limits the implementation of information functions of the global positioning system. The weight of the cargo has the greatest influence on the cost of the transport services provided, along with the trip distance. Depending on the tonnage of freight transportation, fuel consumption may increase, tires and moving parts of the car may wear out, road charges, driver's wages and compulsory social security charges may increase. It is advisable to use a two-dimensional calculating unit – "ton-kilometer", which takes full account of most of the conditions for the vehicle's functioning. Method of automation of management accounting and control of traffic flows on the basis of global positioning technology is presented in Fig. 1.



**Fig. 1. Information scheme of automated management accounting and control of the self-cost of provided transport services**

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

Information on the distance traveled by vehicles and the availability of cargo is advisable to use in automating the accounting of fuel and combustive-lubricating materials. Normative amount of fuel, which a vehicle consumes, is often taken from the automobile's technical passport. Such a calculation is quite subjective. It is advisable to focus only on the experimental conditions of the vehicles' activity. Based on the accumulated data on previous trips through comparison of consumed fuel and kilometers, the system is able to predict the quantitative parameters of the vehicles' operation.

The functional importance of an automobiles' trip ticket regarding fuel accounting in the context of automation of management accounting and control works is being significantly reduced. The traditional method of accounting for fuel and lubricant materials' consumption based on the reflection of balances at the beginning and end of the day in a trip ticket does not allow a complete effective control. Despite this, the automation of management accounting based on GPS navigation technology eliminates fraud, theft and inappropriate fuel consumption. Overtime fuel consumption under the same conditions of activity is compensated at the drivers' expense.

However, in the "Rules for Carriage of Goods by Road in Ukraine" [7], it remains a statement that the trip ticket is the primary document on the accounting of trucking that comprehensively characterizes the automobile's and driver's work from the moment of their departure and until returning to the vehicle enterprise (p. 1 of the Rules of transportation). And the courts, even after the trip ticket has disappeared from the Law on Vehicle, continue to consider it a necessary primary document for writing off fuel and recording transportation work, referring to the Rules of Carriage [8].

Therefore, the formation of the vehicle's trip ticket must be carried out automatically based on the data of the global positioning system exclusively in electronic form. The rest of the fuel at the end of the reporting period should be manually checked only periodically in the context of a control inventory of goods at the enterprise.

Similarly, automation is subject to depreciation of vehicles. Proportional to the number of ton-kilometers of vehicle operation by the production method, it is advisable to accrue depreciation of vehicle components and assemblies. Depreciation charges can be provided on the basis of actual data for the period of amortization charge and planned indicators of failure-free operation of component parts. Different components and assemblies wear out unevenly, depending on the number of kilometers traveled by a vehicle and the weight of the cargo carried. For instance, according to the planned volume of tire's ton-kilometers mileage, it is possible to keep an automated record of its wear and tear. Depreciation charges can be automatically accrued daily or after the provision of each transport service. Operational accounting of transport flows allows us to reliably determine the self-cost of transport services through the inclusion in its composition of depreciation charges before the end of the reporting period. Reflection in the financial accounts is based on the grouped data for the calendar month. After reaching the deadlines, the components and assemblies are automatically written off for recycling with the appropriate formation of primary documents and a reflection on the accounting accounts. In case inventory commission recognizes pre-written off spare parts as suitable for use, it is possible to restore them in the register at the enterprise.

The algorithm for calculating depreciation charges should be placed in the basis of the system of automated forecasting of the vehicle's breakdown and recording its current or major repair. When approaching the number of ton-kilometers of a vehicle activity to the indices of an uninterrupted (guarantee) period, it is advisable to initiate an automated check of the integrity of the components and assemblies. For enterprises that do not have a reserve vehicle fleet, automated forecasting of failure prevents the suspension of activities and non-fulfillment of contractual obligations. For enterprises that do not have a reserve fleet, an automated forecasting of breakdown prevents the suspension of activities and non-fulfillment of contractual obligations.

Also, as a part of the self-cost of the provided vehicles, expenditures for the maintenance of employees contain a significant part. The amount of accrued wages and deductions to social insurance funds should be tied to the mileage of the distance traveled during the reporting period. The possibility of setting a regressive form of payment is interesting. It is advisable to charge the automated system with the formation of optimal routes from the position of minimizing the time and expenditures for transporting the goods. The driver's non-compliance with a planned vehicle's route may influence the

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

amount of salary. In conditions of a significant excess of the vehicle's planned performance indicator, stopping and parking for unreasonable reasons, it is possible to automatically reduce the amount of salary. Thus, the employees of the transport enterprise are motivated to maximize the efficiency of cargo transportation by road.

**Conclusions.** Among modern information and communication technologies, a system of global positioning in the activity of enterprises is actively applied. All modern commercial vehicles are equipped with GPS-navigators. The data provided by the global positioning system is the primary basis for the automated recording of fuel and lubricant consumption, expenditures for drivers' salary, depreciation of vehicles and current vehicles' repair. Automation of cost accounting must be carried out using a ton-kilometer unit. The two-dimensional calculation unit allows considering the growth of expenditures, acceleration of a vehicle wear and other operating conditions, not only in proportion to the distance traveled, but also in the volume of cargo carriage. Thus, reliability of accounting at transport enterprises is ensured. The efficiency of management accounting and control is realized through the possibility of calculating the self-cost of the transport services provided to determine the commercial price immediately after the trip ends.

The implementation of the global positioning system ensures the collection and processing of accounting information without the direct participation of employees of the enterprise; documentation and document circulation exclusively in electronic mode; reliable accounting of expenditures related to the vehicles' operation; timely calculation of the self-cost of services rendered; completeness of access of accounting specialists and managers to the data for the purpose of planning the activity of the enterprise for the effective management provision of freight services.

### References

1. GPS, Systema hlobalnoho pozytsionuvannia [GPS, Global Positioning System] in Wikipedia. *wikipedia.org*. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/GPS> [in Ukrainian].
2. Gorev, A. E. (2010). *Informatsionnye tehnologii na transporte. Elektronnaya identifikatsiya avtotransportnykh sredstv i transportnogo oborudovaniya [Information technology in transport. Electronic identification of motor vehicles and transport equipment]*. Saint Petersburg: St. Petersburg State Architectural and Construction university. Retrieved from [http://window.edu.ru/resource/704/76704/files/Gorev\\_uchebn.pdf](http://window.edu.ru/resource/704/76704/files/Gorev_uchebn.pdf) [in Russian].
3. Palant, D. O. (2012). Neobkhdnist zastosuvannia systemy hlobalnoho pozytsionuvannia transportnoi lohistyky v Ukraini [The necessity of using the global positioning system of transport logistics in Ukraine]. *Visnyk NTU "KhPI" Bulletin of NTU "KhPI"*, 68(974), 155-160 [in Ukrainian].
4. Skoryk, Ye. T., Kondratiuk, V. M. (2007). Zastosuvannia suputnykovykh tekhnolohii navihatsii ta zvyazku v avtotransportnii haluzi [Application of satellite navigation and communication technologies in the automotive industry]. *Nauka ta innovatsii – Nauka ta innovatsii*, 3(1), 67-83 [in Ukrainian].
5. Upravlinnia avtotransportom [Motor vehicle control]. (n.d.). *parus.ua*. Retrieved from <http://parus.ua/ua/153> [in Ukrainian].
6. 1S: Upravlinnia Avtotransportom. Standart dlia Ukrainy [1S: Motor Vehicle Management. Standard for Ukraine]. *1c.ua*. Retrieved from <http://1c.ua/ua/v8/prod-ua/43379> [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro avtomobilnyi transport» : vid 05.04.2001 r., № 2344-III. [The Law of Ukraine "About Motor Vehicle Transport": from April 05 2001 r., № 2344-III]. *www.interbuh.com.ua*. Retrieved from <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/885> [in Ukrainian].
8. Nakaz Ministerstva transportu ta zvyazku Ukrainy

### Література

1. GPS, Система глобального позиціонування – Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/GPS>.
2. Горев, А. Э. Информационные технологии на транспорте. Электронная идентификация автотранспортных средств и транспортного оборудования [Электронный ресурс] / А. Э. Горев. – Режим доступу : [http://window.edu.ru/resource/704/76704/files/Gorev\\_uchebn.pdf](http://window.edu.ru/resource/704/76704/files/Gorev_uchebn.pdf).
3. Палант, Д. О. Необхідність застосування системи глобального позиціонування транспортної логістики в Україні / Д. О. Палант // Вісник НТУ "ХПІ". – 2012. – №68(974). – С. 155-160.
4. Скорик, Є. Т. Застосування супутникових технологій навігації та зв'язку в автотранспортній галузі / Є. Т. Скорик, В. М. Кондратиук // Наука та інновації. – 2007. – Т. 3, № 1. – С. 67-83.
5. Управління автотранспортом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ua/153>.
6. 1С: Управління Автотранспортом. Стандарт для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://1c.ua/ua/v8/prod-ua/43379/>.
7. Про автомобільний транспорт : Закон України від 05.04.2001 р. № 2344-III. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/885>.
8. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні : Наказ Міністерства транспорту та зв'язку України від 14.10.1997 р. № 363. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/2113>.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

«Pro zatverdzhennia Pravyi perevezen vantazhiv avtomobilnym transportom v Ukraini» : vid 14 zhovtnia 1997 r., № 363 [Order of the Ministry of Transport and Communications of Ukraine "On Approval of the Rules for the Carriage of Goods by Motor Vehicle in Ukraine": from October 14 1997, № 363]. [www.interbuh.com.ua](http://www.interbuh.com.ua). Retrieved from <http://www.interbuh.com.ua/ua/documents/oneregulations/2113> [in Ukrainian].

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Zadorozhnyi, Z. V. Managment accounting of the transportation services' self-cost using a global positioning system / Z. V. Zadorozhnyi, V. V. Muravskiy, O. A. Shevchuk // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 25-30.

- |  |   |
|--|---|
| <b>Задорожний<br/>Зеновій-Михайло Васильович</b>   | доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи, кафедра обліку у виробничій сфері, Тернопільський національний економічний університет;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-2857-8504">https://orcid.org/0000-0002-2857-8504</a> ;<br>Researcher ID: G-5593-2017;<br>E-mail: <a href="mailto:marianzadorozhyy@gmail.com">marianzadorozhyy@gmail.com</a> ; |
| <b>Zadorozhnyi<br/>Zenovii-Mikhailo Vasylovych</b> | Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-rector for Scientific work at the Department of Accounting in Production Sphere, Ternopil National Economic University;  |
| <b>Муравський<br/>Володимир Васильович</b>         | кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку у виробничій сфері, Тернопільський національний економічний університет;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-6423-9059">https://orcid.org/0000-0002-6423-9059</a> ;<br>Researcher ID: H-4596-2017;<br>E-mail: <a href="mailto:vavanm@gmail.com">vavanm@gmail.com</a> ;   |
| <b>Muravskiy<br/>Volodymyr Vasylovych</b>          | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting in Production, Ternopil National Economic University;   |
| <b>Шевчук<br/>Олег Антонович</b>                   | кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку у виробничій сфері, Тернопільський національний економічний університет;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-7352-7001">https://orcid.org/0000-0002-7352-7001</a> ;<br>Researcher ID: H-3569-2017;<br>E-mail: <a href="mailto:ikaf@ukr.net">ikaf@ukr.net</a> ;   |
| <b>Shevchuk<br/>Oleg Antonovich</b>                | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting in Production, Ternopil National Economic University  |

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 658.338.1

**T. M. Kovalchuk**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**A. I. Verhun**, Candidate of Economic Sciences,  
Associate Professor

### ANALYSIS OF THE FINANCIAL CONDITION OF ENTERPRISES BY PHASES OF THEIR LIFE CYCLE

**Urgency of the research.** Solving administrative tasks related to the ranking of enterprises according to their financial condition predetermines the objective need to use methodical tools of financial analysis.

**Target setting.** An important factor in the financial situation that needs to be taken into account when developing the analysis techniques to ensure the comparability of enterprises is the phase of their lifecycle.

**Actual scientific researches and issue analysis.** Scientists such as L. Bernstein, G. Foster, E. Helfert, J. Wild, K. R. Subramanyam and others made a significant contribution to the development of methods for analyzing the indicators of financial status.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the same time, little attention is paid to the issue of developing a method of comparative analysis of the financial condition of the phases of the enterprise's life cycle.

**The research objective.** The substantiation of the method of comparative analysis of the financial condition of enterprises, taking into account the phases of their life cycle on the basis of the method of analysis of hierarchies.

**The statement of basic materials.** The method of analysis of hierarchies developed a method of comparative analysis of the financial condition of enterprises located at different phases of the life cycle.

**Conclusions.** The use of this methodological approach allows you to take into account such an important factor in the financial condition of the enterprise as the phase of its life cycle and to provide decision-makers with a reasonable criterion as an integral indicator for the analysis of enterprises at different stages of development.

A comparative analysis of the financial condition on the basis of the proposed methodology can be carried out within the framework of strategic financial analysis and analysis of investment attractiveness of enterprises.

**Keywords:** life cycle phases; financial condition; financial ratios; Analytic Hierarchy Process.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-31-38

**Urgency of the research.** In the practice of making managerial decisions on competitiveness, creditworthiness, investment attractiveness and performance, there is a need for rating companies according to their financial status using financial analysis techniques. In connection with this, there is a need to develop adaptive methods of comparative analysis of the financial condition of enterprises.

**Target setting.** Existing techniques for an integrated assessment of a financial condition are based on the use of groups of indicators and provide for the definition of a generalizing integral indicator of the financial condition, which is a balanced criterion for evaluating a complex system, provides an opportunity to conveniently track the dynamics of the financial condition of an individual enterprise and

УДК 658.338.1

**T. M. Ковальчук**, д. е. н.,  
професор,  
**A. I. Вергун**, к. е. н.,  
доцент

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА ФАЗАМИ ЇХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ

**Актуальність теми дослідження.** Вирішення управлінських задач, пов'язаних із ранжуванням підприємств за їх фінансовим станом зумовлює об'єктивну необхідність використання методичного інструментарію фінансового аналізу.

**Постановка проблеми.** Важливим фактором фінансового стану, який необхідно враховувати при розробці методик аналізу для забезпечення порівняльності підприємств є фаза їх життєвого циклу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Такі вчені як Л. Бернстайн, Г. Фостер, Е. Хелферт, Дж. Уайлд, К. Р. Субраманьям та інші внесли значний внесок у розробку методик аналізу показників фінансового стану.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** У той же час мало уваги приділяється питанню розробки методики порівняльного аналізу фінансового стану за фазами життєвого циклу підприємства.

**Постановка завдання.** Обґрунтування методики порівняльного аналізу фінансового стану підприємств, що враховує фази їх життєвого циклу на основі методу аналізу ієрархій.

**Викладення основного матеріалу.** На основі методу аналізу ієрархій розроблено методику порівняльного аналізу фінансового стану підприємств, що знаходяться на різних фазах життєвого циклу.

**Висновки.** Запропонована методика дозволяє враховувати такий важливий фактор фінансового стану підприємства, як фаза його життєвого циклу і надавати особам, які приймають рішення зважений критерій в якості інтегрального показника для аналізу підприємств, що знаходяться на різних етапах розвитку.

Порівняльний аналіз фінансового стану на основі запропонованої методики може проводитись в рамках стратегічного фінансового аналізу та аналізу інвестиційної привабливості підприємств.

**Ключові слова:** фази життєвого циклу; фінансовий стан; фінансові коефіцієнти; метод аналізу ієрархій.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

determine the rank of enterprises according to this criterion. However, the problem of the objectivity of assessments of the financial condition arises if the life cycle of the comparable enterprises is not taken into account. In fact, such an important factor is ignored as the stage of development of enterprises, which violates the conditions of comparability.

**Actual scientific researches and issue analysis.** The issues of comparative estimation of the financial condition of enterprises were dealt with by such scientists as L. Bernstein [2], G. Foster [3], E. Helfert [5], J. Wild [10], K. R. Subramanyam [10] and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the same time, beyond the attention of researchers there remains the issue of developing a method of comparative analysis of the financial condition of the phases of the company's life cycle (PLC). It should be noted that the comparability of financial condition of enterprises can be ensured under one of the following conditions: the same PLC for all investigated enterprises; a correct interpretation of the values of the indicators of the financial status of enterprises with different PLCs, which requires an analysis of the construction and consideration of a complex system of factors for different enterprises of the company and the implementation of heuristic estimates (this is associated with a high probability of error); correction of the analysis method, which reflects the features of each PLC. At different phases, enterprises have distinct goals, tasks and problems, the need to consider which forms the requirements for methodological analysis of financial condition.

**The research objectives.** The purpose of the paper is to justify the method of comparative analysis of the financial condition of enterprises, taking into account the phases of their life cycle on the basis of the analytic hierarchy process.

**The statement of basic materials.** The justification of the system of indicators is based on the approaches to understanding the essence of the financial condition. In this study, we proceed from the logic that this category characterizes the state of assets, liabilities and equity (as well as their interrelations) of an organization reflected in its financial statements. The most important characteristics of the financial condition of an enterprise are the efficiency of the use of assets, reflected in the system of indicators of business activity and profitability, its liquidity and financial stability [2; 3; 5; 10].

These characteristics vary depending on which stage of development (at which phase of the life cycle) the enterprise is having. Analysis of the research of the company's life cycle [1; 4; 6; 7; 8] shows that it can be represented by the stages of emergence, growth, maturity and decline. Each of them reflects the special conditions of the company's activity (state of its financial resources, technical condition, volumes of activity, level of financial stability and solvency, etc.) and, due to them, relevant for each stage of the needs and tasks. The latter largely determines the requirements for the financial condition and its analysis at each stage.

For a comparative analysis of the financial status of enterprises in different phases of the life cycle, it is proposed to use the Analytic Hierarchy Process (AHP), which is intended for modeling and solving multicriteria decision-making problems. One of the advantages of the AHP is that it allows you to combine the qualitative characteristics of different phases of the life cycle and quantitative indicators of the financial condition.

To make a decision on this method, its decomposition is carried out in the following sequence [9, p. 85]:

1. Identification of the problem.
2. Structuring the decision hierarchy (representing the goal of the solution) through the intermediate levels (the criteria on which the following elements depend) and to the lowest level (which is usually a set of alternatives).
3. Construction of the matrix of pairwise comparisons (each element at the upper level is used to compare the elements of the level, which is directly below it relative to it).
4. Use of prioritized comparisons for weighing priorities located directly below this level. This is done for each item. After that for each item of the lower level it is added to it weighted values and determines a general or global priority. The process of weighing and adding continues until the final priorities of the lowest-level alternatives are identified.

The ultimate goal of the AHP method is to solve the problem of ranking the aggregate of enterprises located at different PLCs in terms of the integral index of financial condition.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

The assessment of the financial condition is based on the subsystems of indicators of business activity and profitability, liquidity, financial stability. When forming them, it is necessary to adhere to such key approaches. The indicators should reflect the most significant aspects of the financial condition of the enterprise, reflect the efficiency of the use of resources and the financial risk of their formation, the number of indicators should not be too large to avoid duplication and ineffective structuring of information and, accordingly, complicate interpretation. In addition, a comparative analysis of the financial situation of different enterprises may be correct given the use of relative indicators.

As for the subsystem of indicators of business activity and profitability, it should generally reflect such an aspect of the financial condition as the efficiency of the use of resources. Efficiency of resources and their separate components (non-current assets, current assets, stocks, receivables, etc.) is determined by the indicators of turnover, turnover terms, and the load of these resources in circulation. These indicators reflect different aspects of this efficiency (the number of revolutions per period, the number of days in one turnover, the level of attraction of the corresponding resource in turnover), but at the stage of interpretation of the results give the same conclusions. Therefore, the choice of a particular indicator will have a greater significance in terms of the methodology for its calculation. In our opinion, it is sufficient to calculate the coefficients of turnover. With regard to objects, it is important to reflect the effectiveness of all assets, including - current assets, and funds in the calculations. Another aspect of efficiency is determined by profitability indicators. The turnover of assets and the return on total capital are to some extent duplicated, but the last indicator, determined by net profit, generalizes all aspects of operational, investment and financial activity and gives a more complete description of the efficiency of activity during the reporting period.

Taking into account the above, for the subsystem of business activity and profitability, a set of indicators is proposed, which includes the turnover rate of current assets, the coefficient of turnover of accounts receivable, the coefficient of return on total capital.

The first subsystem is closely linked to the subsystem of liquidity indicators: liquidity is conditioned by the effectiveness of activities, in turn, the effectiveness depends on the structure of assets (which determines their liquidity). On the other hand, liquidity risk is associated with insolvency risk. It can be determined in the long run by the results of the analysis of financial sustainability. In practice, the liquidity analysis calculates such relative indicators as the general coverage ratio, the rate of rapid liquidity, the cash ratio, the ratio of the independent (secured) liquidity, the share of current assets in the total assets, the share of inventories in working assets, relative indicators, determined on the basis of the indicator working capital. The first three indicators, which reflect three levels of coverage of current liabilities, have become the most widespread.

The methods of analysis of financial stability have received significant development. There are about 40 indicators in the literature. The analysis of these indicators systems among the most used indicators makes it possible to allocate the following: the coefficient of independence, the coefficient of maneuverability of equity capital, the coefficient of long-term attraction of borrowed funds, the coefficient of the ratio of attracted and equity capital, the ratio of financial leverage. However, the last two indicators have the same economic content - characterize the level of financial risk, often the methods of their calculation also coincide. In addition, the risk, determined by the ratio of attracted and equity capital, can also be determined by the ratio of own and aggregate capital (the coefficient of financial independence). In view of this, the system will be informative enough to include the first three indicators.

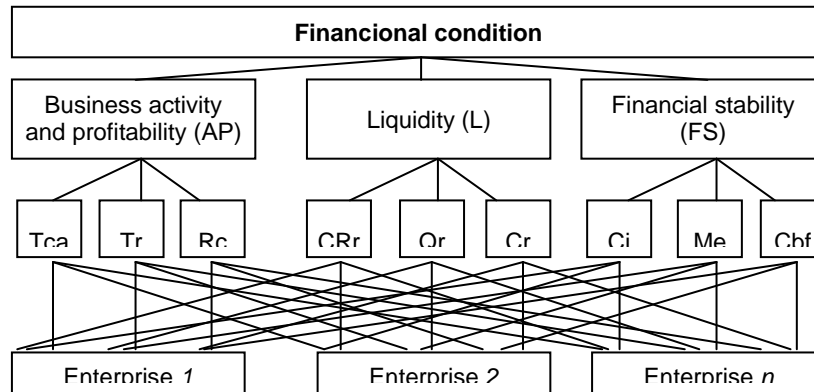
Thus, the lower level of the hierarchy implies a comparison based on the following subcriteria: the turnover rate of current assets ( $Tca$ ), turnover rate of accounts receivable ( $Tr$ ), the coefficient of return on total capital ( $Rc$ ); current ratio ( $CRr$ ), quick ratio ( $Qr$ ), cash ratio ( $Cr$ ); independence coefficient ( $Ci$ ), maneuverability factor of equity ( $Me$ ), long-term borrowing factor ( $Cbf$ ).

In view of the above structured hierarchy of analysis of the financial condition will look like this scheme (Fig. 1).

We believe that when substantiating the priorities of the second (AP, L, FS) and third ( $Tca$ ,  $Tr$ ,  $Rc$ ,  $CRr$ ,  $Qr$ ,  $Cr$ ,  $Ci$ ,  $Me$ ,  $Cbf$ ) levels of the structured hierarchy of the integral index of financial condition it is necessary to proceed from the relevance of the tasks that occur in the enterprise in the appropriate phase of the life cycle. Elements related to the most problematic issues should receive the highest priori-

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

ty and vice versa. Such an approach would mean that the best financial status will be shown by those companies that are best suited for the tasks relevant to that phase of the life cycle, on what they are.



**Fig. 1. Hierarchical model of the analysis of the financial condition**

Taking into account the features of each phase of the life cycle and important tasks for enterprises at each phase, the priority of elements 2 and 3 levels is grounded. They are reflected in matrices of pair-wise comparisons of elements 2 and 3 for different phases of the enterprise life cycle (Tab. 1 and 2).

Table 1

**Matrixes of pair-wise comparisons of elements of level 2 by phases of the life cycle**

Elements of the 2nd level of the hierarchical model	Emergence			Growth			Maturity			Decline		
	AP	L	FS	AP	L	FS	AP	L	FS	AP	L	FS
Business activity and profitability (AP)	1	5	7	1	5	3	1	1	1/3	1	1/4	1/3
Liquidity (L)	1/5	1	3	1/5	1	1/3	1	1	1/3	4	1	3
Financial Stability (FS)	1/7	1/3	1	1/3	3	1	3	3	1	3	1/3	1

Table 2

**Matrixes of pair-wise comparisons of elements of level 3 by phases of the life cycle**

Elements of Level 3 subsystem "Business activity and profitability"	Emergence			Growth			Maturity			Decline		
	Tca	Tr	Rc	Tca	Tr	Rc	Tca	Tr	Rc	Tca	Tr	Rc
Turnover rate of current assets (Tca)	1	3	7	1	2	1/5	1	3	4	1	1/2	1/3
Turnover rate of accounts receivable (Tr)	1/3	1	5	1/2	1	1/4	1/3	1	2	2	1	1/2
Coefficient of return on total capital (Rc)	1/7	1/5	1	5	4	1	1/4	1/2	1	3	2	1
Elements of Level 3 subsystem "Liquidity"	Cr	Qr	CRr	Cr	Qr	CRr	Cr	Qr	CRr	Cr	Qr	CRr
Cash ratio (Cr)	1	4	7	1	1/2	1/5	1	1/2	1/5	1	3	5
Quick ratio (Qr)	1/4	1	3	2	1	1/3	2	1	1/3	1/3	1	3
Current ratio (CRr)	1/7	1/3	1	5	3	1	5	3	1	1/5	1/3	1
Elements of Level 3 subsystem "Financial Stability"	Ci	Me	Cbf	Ci	Me	Cbf	Ci	Me	Cbf	Ci	Me	Cbf
Independence coefficient (Ci)	1	1/7	1/2	1	1/5	1/6	1	5	4	1	4	6
Maneuverability factor of equity (Me)	7	1	5	5	1	1/2	1/5	1	1/2	1/4	1	2
Long-term borrowing factor (Cbf)	2	1/5	1	6	2	1	1/4	2	1	1/6	1/2	1

In the future, it is necessary to check the relative importance of the compared elements for their coherence. To do this, we first define the priority vectors (Tab. 3).

Values of local priority vectors ( $u_i$ ) are determined by:

$$u_i = \frac{\bar{u}_i}{\sum_{i=1}^n \bar{u}_i}, i = \overline{1, n}; \tag{1}$$

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

$$\bar{u}_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, i = \overline{1, n}, \tag{2}$$

where  $a_{ij}$  - the element of the  $j$  column;  
 $n$  - the number of criteria.

Table 3

**Vectors of Priorities of Level 2 elements**

Ele- ments	Emergence				Growth				Maturity				Decline			
	AP	L	FS	Priority vectors, $u_i$	AP	L	FS	Priority vectors, $u_i$	AP	L	FS	Priority vectors, $u_i$	AP	L	FS	Priority vectors, $u_i$
<b>AP</b>	1	5	7	0,731	1	5	3	0,637	1	1	1/3	0,200	1	1/4	1/3	0,117
<b>L</b>	1/5	1	3	0,188	1/5	1	1/3	0,105	1	1	1/3	0,200	4	1	3	0,614
<b>FS</b>	1/7	1/3	1	0,081	1/3	3	1	0,258	3	3	1	0,600	3	1/3	1	0,268

The maximal proper value of the inverse-symmetric matrix of pairwise comparisons is determined by:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n u_j \left( \sum_{j=1}^n a_{ij} \right) \tag{3}$$

For the phase of emergence:

$$\lambda_{max} = 0,731 \cdot (1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{7}) + 0,188 \cdot (5 + 1 + \frac{1}{3}) + 0,081 \cdot (7 + 3 + 1) = 3,0649$$

For the growth phase:

$$\lambda_{max} = 0,637 \cdot (1 + \frac{1}{5} + \frac{1}{3}) + 0,105 \cdot (5 + 1 + 3) + 0,258 \cdot (3 + \frac{1}{3} + 1) = 3,0385$$

For the phase of maturity:

$$\lambda_{max} = 0,2 \cdot (1 + 1 + 3) + 0,2 \cdot (1 + 1 + 3) + 0,6 \cdot (\frac{1}{3} + \frac{1}{3} + 1) = 3$$

For the phase of decline:

$$\lambda_{max} = 0,117 \cdot (1 + 4 + 3) + 0,614 \cdot (\frac{1}{4} + 1 + \frac{1}{3}) + 0,268 \cdot (\frac{1}{3} + 3 + 1) = 3,0735$$

To determine the coherence of judgments, the coherence index (CI) and the coherence ratio (CR) are calculated. The logic of judgments is preserved, if for the matrix of pairwise comparisons the value of the relation of the consistency of  $RC < 0,1$ .

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \tag{4}$$

$$CR = \frac{C^2}{\hat{I} (2\hat{I})} \tag{5}$$

where,  $M(IO)$  is the mean value of the homogeneity index, which is determined experimentally for matrices of different dimensions. For the studied matrices, it is 0.58.

The obtained results confirm the consistency of judgments. For the phase of emergence:  $CI = 0,0324$ ,  $CR = 0,0559$ ; for the growth phase:  $CI = 0,0193$ ,  $CR = 0,0332$ ; for the phase of maturity:  $CI = 0,000$ ,  $CR = 0,000$ ; for the decline phase:  $CI = 0,0368$ ,  $CR = 0,0639$ ;

At the next stage, for each level 2 criterion, an analysis of the relevant subcriterion level 3 is conducted.



**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Table 4

**Matrixes of pairwise comparisons of elements of level 3 by phases of the life cycle**

PLC $\alpha$	Emergence $\alpha$				Growth $\alpha$				Maturity $\alpha$				Decline $\alpha$			
"Business-activity-and-profitability" $\alpha$																
Element S $\alpha$	Tca $\alpha$	Tra $\alpha$	Rca $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Tca $\alpha$	Tra $\alpha$	Rca $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Tca $\alpha$	Tra $\alpha$	Rca $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Tca $\alpha$	Tra $\alpha$	Rca $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$
Tca $\alpha$	1 $\alpha$	3 $\alpha$	7 $\alpha$	0,649 $\alpha$	1 $\alpha$	2 $\alpha$	1/5 $\alpha$	0,186 $\alpha$	1 $\alpha$	3 $\alpha$	4 $\alpha$	0,625 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	1/3 $\alpha$	0,163 $\alpha$
Tra $\alpha$	3 $\alpha$	1 $\alpha$	5 $\alpha$	0,279 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	1/4 $\alpha$	0,127 $\alpha$	1/3 $\alpha$	1 $\alpha$	2 $\alpha$	0,238 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	0,297 $\alpha$
Rca $\alpha$	1/7 $\alpha$	5 $\alpha$	1 $\alpha$	0,072 $\alpha$	5 $\alpha$	4 $\alpha$	1 $\alpha$	0,687 $\alpha$	1/4 $\alpha$	1/2 $\alpha$	1 $\alpha$	0,136 $\alpha$	3 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	0,540 $\alpha$
$\alpha$	$\lambda_{max}=3,0649; CI=0,0324; CR=0,0559\alpha$				$\lambda_{max}=3,094; CI=0,047; CR=0,081\alpha$				$\lambda_{max}=3,0183; CI=0,00091; CR=0,0158\alpha$				$\lambda_{max}=3,0092; CI=0,0046; CR=0,0079\alpha$			
"Liquidity" $\alpha$																
Elements $\alpha$	Cr $\alpha$	Qr $\alpha$	CR $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Cr $\alpha$	Qr $\alpha$	CR $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Cr $\alpha$	Qr $\alpha$	CR $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Cr $\alpha$	Qr $\alpha$	CR $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$
Cr $\alpha$	1 $\alpha$	4 $\alpha$	7 $\alpha$	0,705 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	1/5 $\alpha$	0,122 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	1/5 $\alpha$	0,122 $\alpha$	1 $\alpha$	3 $\alpha$	5 $\alpha$	0,637 $\alpha$
Qr $\alpha$	1/4 $\alpha$	1 $\alpha$	3 $\alpha$	0,211 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	1/3 $\alpha$	0,230 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	1/3 $\alpha$	0,230 $\alpha$	1/3 $\alpha$	1 $\alpha$	3 $\alpha$	0,258 $\alpha$
CR $\alpha$	1/7 $\alpha$	1/3 $\alpha$	1 $\alpha$	0,084 $\alpha$	5 $\alpha$	3 $\alpha$	1 $\alpha$	0,648 $\alpha$	5 $\alpha$	3 $\alpha$	1 $\alpha$	0,648 $\alpha$	1/5 $\alpha$	1/3 $\alpha$	1 $\alpha$	0,105 $\alpha$
$\alpha$	$\lambda_{max}=3,0324; CI=0,0162; CR=0,0279\alpha$				$\lambda_{max}=3,0037; CI=0,0018; CR=0,0032\alpha$				$\lambda_{max}=3,0037; CI=0,0018; CR=0,0032\alpha$				$\lambda_{max}=3,0385; CI=0,0193; CR=0,0332\alpha$			
"Financial-Stability" $\alpha$																
Elements $\alpha$	Ci $\alpha$	Me $\alpha$	Cbf $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Ci $\alpha$	Me $\alpha$	Cbf $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Ci $\alpha$	Me $\alpha$	Cbf $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$	Ci $\alpha$	Me $\alpha$	Cbf $\alpha$	Vector- of- priority; V $\alpha$
Ci $\alpha$	1 $\alpha$	1/7 $\alpha$	1/2 $\alpha$	0,094 $\alpha$	1 $\alpha$	1/5 $\alpha$	1/6 $\alpha$	0,081 $\alpha$	1 $\alpha$	5 $\alpha$	4 $\alpha$	0,683 $\alpha$	1 $\alpha$	4 $\alpha$	6 $\alpha$	0,701 $\alpha$
Me $\alpha$	7 $\alpha$	1 $\alpha$	5 $\alpha$	0,740 $\alpha$	5 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	0,342 $\alpha$	1/5 $\alpha$	1 $\alpha$	1/2 $\alpha$	0,117 $\alpha$	1/4 $\alpha$	1 $\alpha$	2 $\alpha$	0,193 $\alpha$
Cbf $\alpha$	2 $\alpha$	1/5 $\alpha$	1 $\alpha$	0,167 $\alpha$	6 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	0,577 $\alpha$	4 $\alpha$	2 $\alpha$	1 $\alpha$	0,200 $\alpha$	1/6 $\alpha$	1/2 $\alpha$	1 $\alpha$	0,106 $\alpha$
$\alpha$	$\lambda_{max}=3,0142; CI=0,0071; CR=0,0122\alpha$				$\lambda_{max}=3,0291; CI=0,0145; CR=0,0251\alpha$				$\lambda_{max}=3,0246; CI=0,0123; CR=0,0212\alpha$				$\lambda_{max}=3,0092; CI=0,0046; CR=0,0079\alpha$			

The next step defines the global priorities for Level 3 elements (Tab. 5).

Table 5

**Global Priorities for Level 3 over Lifecycle Phases**

№	Emergence			Growth			Maturity			Decline		
	V ij	U i	Zi	V ij	U i	Zi	V ij	U i	Zi	V ij	U i	Zi
1	0,649	0,731	0,474	0,186	0,637	0,119	0,625	0,2	0,125	0,163	0,117	0,019
2	0,279	0,731	0,204	0,127	0,637	0,081	0,238	0,2	0,048	0,297	0,117	0,035
3	0,072	0,731	0,053	0,687	0,637	0,438	0,136	0,2	0,027	0,540	0,117	0,063
4	0,705	0,188	0,133	0,122	0,105	0,013	0,122	0,2	0,024	0,637	0,614	0,391
5	0,211	0,188	0,040	0,230	0,105	0,024	0,230	0,2	0,046	0,258	0,614	0,159
6	0,084	0,188	0,016	0,648	0,105	0,068	0,648	0,2	0,130	0,105	0,614	0,064
7	0,094	0,081	0,008	0,081	0,258	0,021	0,683	0,6	0,410	0,701	0,268	0,188
8	0,740	0,081	0,060	0,342	0,258	0,088	0,117	0,6	0,070	0,193	0,268	0,052
9	0,167	0,081	0,013	0,577	0,258	0,149	0,200	0,6	0,120	0,106	0,268	0,028

At the stage of structuring elements of the fourth level, there is no need to use expert estimates as the actual indicators of the financial condition of the comparable enterprises are used (Tab. 6). It's also eliminates the need to use the priority scale, since priorities are determined by the ratio of indicators calculated on the basis of actual financial reporting data. In this case, the range of relations goes beyond the scale of 1 to 9, and is determined by the value of the relations themselves. As a consequence, we obtain the most matched matrixes of pairwise comparisons for coherence relations that go to zero (Tab. 7). Data on enterprises (in the following - E1, E2, E3) was obtained from the database smida.gov.ua.

At the final stage, the global priorities of the fourth level are determined individually for each enterprise, depending on the phase of its life cycle. Since E 1 and E 3 are in the phase of maturity, and E 2

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

are in the phase of growth, their local priorities are multiplied by the global priority of level 3 for the phase of maturity and the phase of growth, respectively.

Table 6

### Indicators of financial condition

No	Rates	E 1	E 2	E 3
1	Turnover rate of current assets (Tca)	2,938	1,902	7,302
2	Turnover rate of accounts receivable (Tr)	5,856	3,874	142,8
3	Coefficient of return on total capital (Rc)	0,057	0,115	0,026
4	Cash ratio (Cr)	0,028	0,042	3,512
5	Quick ratio (Qr)	0,978	0,502	0,151
6	Current ratio (CRr)	1,423	1,113	3,877
7	Independence coefficient (Ci)	0,381	0,297	0,921
8	Maneuverability factor of equity (Me)	0,483	0,176	0,246
9	Long-term borrowing factor (Cbf)	0,126	0,076	0,000

Source: calculated according to the financial statements of enterprises (smida.gov.ua)

Table 7

### Local Level 4 Priorities for Level 3 Criteria

Elements	Tca				Tr				Rc			
	E 1	E 2	E 3	Vectors of priority, w <sub>i</sub>	E 1	E 2	E 3	Vectors of priority, w <sub>i</sub>	E 1	E 2	E 3	Vectors of priority, w <sub>i</sub>
<b>"Business activity and profitability"</b>												
Tca				Tr				Rc				
E 1	1	1,54	1/2,49	0,242	1	1,51	0,04	0,038	1	0,41	4,10	0,273
E 2	1/1,54	1	1/3,84	0,157	0,66	1,00	0,03	0,025	2,41	1,00	9,90	0,660
E 3	2,49	3,84	1	0,601	24,38	36,85	1	0,936	0,24	0,10	1	0,067
<b>"Liquidity"</b>												
Cr				Qr				CRr				
E 1	1	0,65	0,01	0,008	1	1,95	6,48	0,600	1	1,28	0,37	0,222
E 2	1,5	1,00	0,01	0,012	0,51	1,00	3,33	0,308	0,78	1,00	0,29	0,174
E 3	128	83	1	0,981	0,15	0,30	1	0,093	2,72	3,48	1	0,605
<b>"Financial Stability"</b>												
Ci				Me				Cbf				
E 1	1	1,28	0,41	0,238	1	2,53	1,88	0,519	1	2,53	1,88	0,519
E 2	0,78	1,00	0,32	0,186	0,39	1,00	0,74	0,205	0,39	1,00	0,74	0,205
E 3	2,42	3,10	1,00	0,576	0,53	1,35	1	0,276	0,53	1,35	1	0,276

Thus, among the investigated enterprises, the highest level of financial standing in E3, somewhat lower - in E2 and the lowest - in E1. This means that the financial condition of E3 is best suited to the challenges (threats) of the phase of the life cycle at which the enterprise is at the moment.

Table 8

### Global Priorities Level 4

No.	Elements	Global priorities of level 3		Local priorities for Level 4			Global priorities of level 4		
		growth	maturity	E 1	E 2	E 3	E 1	E 2	E 3
1	Tca	0,119	0,125	0,242	0,157	0,601	0,030	0,019	0,075
2	Tr	0,081	0,048	0,038	0,025	0,936	0,002	0,002	0,045
3	Rc	0,438	0,027	0,273	0,660	0,067	0,007	0,289	0,002
4	Cr	0,013	0,024	0,008	0,012	0,981	0,000	0,000	0,024
5	Qr	0,024	0,046	0,600	0,308	0,093	0,028	0,007	0,004
6	CRr	0,068	0,130	0,222	0,174	0,605	0,029	0,012	0,078
7	Ci	0,021	0,410	0,238	0,186	0,576	0,098	0,004	0,236
8	Me	0,088	0,070	0,519	0,205	0,276	0,036	0,018	0,019
9	Cbf	0,149	0,120	0,519	0,205	0,276	0,062	0,031	0,033
<b>Total</b>							<b>0,292</b>	<b>0,381</b>	<b>0,517</b>

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Conclusions and perspectives of further exploration.** The method of analysis of the financial condition of the enterprises based on the hierarchy analysis method is proposed. The use of this methodological approach allows you to take into account such an important factor in the financial condition of the enterprise as the phase of its life cycle and to provide decision-makers with a reasonable criterion as an integral indicator for the analysis of enterprises at different stages of development.

A comparative analysis of the financial condition on the basis of this methodology can be carried out within the framework of strategic financial analysis and analysis of investment attractiveness of enterprises.

### References

1. Adizes, I. (1988). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall [in English].
2. Bernstein, L. (1998). *Financial Statement Analysis, Theory, Application and Interpretation*. Boston: Irwin / McGraw-Hill [in English].
3. Foster, G. (1986). *Financial Statement Analysis*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall [in English].
4. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 322-329 [in English].
5. Helfert, E. (2001). *Financial Analysis: Tools and Techniques: a Guide for Managers*. Praha: Grada [in English].
6. Kimberly, J. R. (1979). Issues in creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22, 437-457 [in English].
7. Lester, D. L., Parnell, J. A. (2008). Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 540-554 [in English].
8. Miller, D., Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183 [in English].
9. Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98 [in English].
10. Subramanyam, K. R., Wild, J. (2009). *Financial Statement Analysis*. Boston: McGraw-Hill / Irwin [in English].

### Література

1. Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. – Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall. – 1988. – 361 p.
2. Bernstein L. *Financial Statement Analysis, Theory, Application and Interpretation*. – Boston : Irwin / McGraw-Hill. – 1998.
3. Foster G. *Financial Statement Analysis*. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall. – 1986.
4. Greiner, L. E. Evolution and revolution as organizations grow / L. E. Greiner // *Harvard Business Review*. – 1972. – № 50 (4), P.322-329.
5. Helfert E. *Financial Analysis: Tools and Techniques: a Guide for Managers*. – Praha: Grada. – 2001.
6. Kimberly, J. R. Issues in creation of organizations: initiation, innovation, and institutionalization / J. R. Kimberly // *Academy of Management Journal*. – 1979. – № 22. – P. 437-457.
7. Lester, D. L. Firm size and environmental scanning pursuits across organizational life cycle stages. / D. L. Lester, J. A. Parnell // *Journal of Small Business and Enterprise Development*. – 2008. – № 15 (3). – P. 540-554.
8. Miller D. A longitudinal study of the corporate life cycle. / D. Miller, P.H. Friesen // *Management Science*. – 1984. – № 30 (10). – P. 1161-1183.
9. Saaty Thomas L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. / Thomas L. Saaty // *International Journal of Services Sciences*. – 2008. – № 1. – P.83-98.
10. Subramanyam K. R., Wild J. *Financial Statement Analysis*. – Boston: McGraw-Hill/Irwin. – 2009.

Received for publication 01.03.2018

### Бібліографічний опис для цитування :

Kovalchuk, T. M. Analysis of the financial condition of enterprises by phases of their life cycle / T. M. Kovalchuk, A. I. Verhun // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 31-38.

- |   |  |
|---|--|
| <b>Ковальчук<br/>Тетяна Миколаївна</b>  | доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку, аналізу і аудиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-6951-6609">https://orcid.org/0000-0002-6951-6609</a> ;<br>E-mail: t.kovalchuk@chnu.edu.ua; |
| <b>Kovalchuk<br/>Tetjana Mykolaivna</b> | Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis and Audit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University;  |
| <b>Вергун<br/>Андрій Іванович</b>       | кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-7521-3241">https://orcid.org/0000-0002-7521-3241</a> ;<br>E-mail: verhun@i.ua;                        |
| <b>Vergun<br/>Andrij Ivanovych</b>      | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Accounting, Analysis and Audit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  |

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 65.011.12

V. V. Dzhezdzhula, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
I. Yu. Yepifanova, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

CROWDSOURCING AS A PART OF  
COMPANY'S INTELLECTUAL CAPITAL

**Urgency of the research.** In modern conditions of management it is important for enterprises to form of the necessary amount of intellectual capital.

**Target setting.** Most domestic enterprises do not pay enough attention to this issue. That is why it is very important to determine the directions of its growth.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issue of intellectual capital management, its influence on innovation activity has been considered in the works of L. Antonyuk, S. V. Zakharinko, A. Kendiukhov, G. R. Natroshvili, V. Tsipurindy, L. Fedulova.

The issues of crowdsourcing were considered in the works of Paul Whittle, Howe J., Maistrenko O. V., Khymych I.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The issue of evaluating the intellectual component of energy saving policy, in particular, with the help of the apparatus of hybrid neural networks, remains poorly developed.

**The research objective.** It is important to assess the factors influencing the intellectual capital of industrial enterprises, to determine the possibility of increasing the efficiency of using intellectual capital with the help of crowdsourcing.

**The statement of basic materials.** The components of intellectual capital have been investigated. The indexes of knowledge economy of Ukraine and developed countries have been analyzed. The essence of crowdsourcing and its components have been defined; the modern examples of its application in the world and in Ukraine have been researched. It has been determined that this tool is used mainly in the social sphere in Ukraine. The importance of its use in raising the intellectual component of innovation activity of domestic enterprises has been substantiated.

**Conclusions.** It has been established that active involvement of students in the activity of the enterprise can be very promising for domestic enterprises.

Recommendations for industrial enterprises to increase attention to crowdsourcing as an important source of intellectual capital growth were developed.

**Keywords:** intellectual capital; human capital; organizational capital; market capital, crowdsourcing.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-39-47

**Urgency of the research.** In modern conditions, due to the limited quantity of natural resources concentrated in the so-called basic industries (fuel, electricity, metallurgy, metalworking), as well as economic inexpediency in the constant growth of the used resources, it is high technologies, intelligence, scientific discoveries; innovations that will be able to create new materials and substances with much higher performance and utility rates are the main factors which determine the prospects and degree of economic growth.

УДК 65.011.12

В. В. Дзеджула, д. е. н.,  
доцент,  
І. Ю. Єпіфанова, к. е. н.,  
доцент

КРАУДСОРСИНГ ЯК СКЛАДОВА  
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВА

**Актуальність теми дослідження.** В сучасних умовах господарювання підприємствам важливо формувати необхідний обсяг інтелектуального капіталу.

**Постановка проблеми.** Більшість вітчизняних підприємств не приділяє належної уваги даному питанню. Саме тому, досить важливим є визначення напрямків його зростання.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання управління інтелектуальним капіталом, його впливу на інноваційну діяльність розглядалися в працях Л. Антонюк, С. В. Захарінка, А. Кендюхова, Г. Р. Натрошвілі, В. Ціпуринди, Л. Федулової.

Питання, пов'язані із краудсорсингом розглядаються такими вченими як П. Вітла, Дж. Хоуе, Майстренко О. В., Хімич І.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Важливим є дослідження питання використання краудсорсингу вітчизняними підприємствами як способу збільшення інтелектуального капіталу.

**Постановка завдання.** Необхідним є оцінювання чинників, які впливають на інтелектуальний капітал промислових підприємств, визначення можливості підвищення ефективності його використання за допомогою краудсорсингу.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджено складові інтелектуального капіталу. Проаналізовано індекси економіки знань України та розвинених країн. Визначено сутність краудсорсингу, його складові, досліджено сучасні приклади його застосування у світі та в Україні. Визначено, що в Україні даний інструмент використовується переважно у соціальній сфері. Обґрунтовано важливість його використання в підвищенні інтелектуальної складової інноваційної діяльності вітчизняних підприємств.

**Висновки.** Встановлено, що досить перспективним для вітчизняних підприємств може стати активне залучення студентів в діяльність підприємства. Розроблено для промислових підприємств рекомендації щодо підвищення уваги до краудсорсингу як важливого джерела зростання інтелектуального капіталу.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; людський капітал; організаційний капітал; краудсорсинг.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

**Target setting.** Those companies that innovate actively in their activities and have significant intellectual capital are more competitive. However, domestic enterprises aren't sufficiently used such tool that can be considered as a part of intellectual capital as crowdsourcing.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issue of intellectual capital management, its influence on innovation activity has been considered in the works of L. Antonyuk, S. V. Zakharinko, A. Kendiukhov, G. R. Natroshvili, V. Tsipurindy, L. Fedulova.

In the whole world, at this stage, there is a growing interest in opportunities for collective networking, expansion of the expert community, including new interested participants who have their own view on a particular problem. Crowdsourcing is one of the forms of attracting people to direct participation in collective creativity, solving problems and generating offers for providers of tasks. The questions related to the consideration of the essence of crowdsourcing, its types and components are considered by such scholars as Howe J., Brabham D.C., Taeihagh A., Whitla P.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** However, the issue of use of crowdsourcing by domestic enterprises as a part of intellectual capital is not sufficiently studied.

**The research objective.** The aim of research is assessment the factors influencing the intellectual capital of industrial enterprises, to determine the possibility of increasing the efficiency of using intellectual capital with the help of crowdsourcing.

**The statement of basic materials.** Innovative development of the economy is inherent to all developed countries of the world, which is both a factor and a consequence of the economic rise of the countries. Its efficiency is determined by the content of the relevant innovation directions that meet the needs of the dynamic development of the economy. In the chain "science - education – production" education is of particular importance, since it is both a source of reinforcement of science by personnel, as well as a factor of providing the population with modern knowledge. To assess the environmental friendliness of the country regarding the effective use of knowledge in economic development, they determine the knowledge economy index, which is presented in Tab. 1. Knowledge economy is an economy in which the source of growth is both specialized (scientific) and everyday knowledge, as a result of their use together with natural resources, capital and labor, the processes of accumulation and use of knowledge become the dominant factor, consequently the competitiveness of the economy is constantly increasing. Tab. 1 shows that Ukraine remains behind the developed countries of the European Union and the World as a whole according to the index of knowledge economy. The table shows that the knowledge economy index consists of four sub-indices: "Economic incentives and institutional system", "Education", "Information infrastructure", "Innovation system". For all sub-indices, except the educational one, Ukraine has rather low rates.

Table 1

### Comparative Knowledge Indices in 2012

Country	Index of knowledge economy	Index of economic stimulus and institutional system	Index of innovation	Index of education	Index of information and communication technologies
Austria	8,61	9,26	8,87	7,33	8,97
Belgium	8,71	8,79	9,06	8,57	8,42
Finland	9,33	9,65	9,66	8,77	9,22
France	8,21	7,76	8,66	8,26	8,16
Germany	8,90	9,10	9,11	8,20	9,17
Italy	7,89	7,76	8,01	7,58	8,21
Latvia	7,41	8,21	6,56	7,73	7,16
Netherlands	9,11	8,79	9,46	8,75	9,45
Poland	7,41	8,01	7,16	7,76	6,70
England	8,76	9,20	9,12	7,27	9,45
Norway	9,11	9,47	9,01	9,43	8,53
Canada	8,92	9,52	9,32	8,61	8,23
USA	8,77	8,41	9,46	8,70	8,51
<b>Ukraine</b>	<b>5,73</b>	<b>3,95</b>	<b>5,76</b>	<b>8,26</b>	<b>4,96</b>



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

In order to improve the value of the indexes and the country economy as a whole, it is necessary to improve the economic and legal environment, business development, the ability of society in general and its institutions to more effectively use of existing knowledge and creation of new knowledge.

Moreover, it is important to develop information infrastructure, which is a peculiar framework of knowledge economy.

Thus, one of the important directions of increasing the efficiency of the domestic economy is investing in employees and improving the intellectual capital of enterprises.

In economically developed countries the intellectual factors of economic growth in the form of innovation capital, intellectual products are the strategic factor of economic development. At the same time, Ukraine, like many other European countries, has faced the problem of emigration of highly skilled professionals. If in 2011 the total number of highly skilled employees and people with higher education who emigrated to the highly developed OECD countries was 31 million, then in the period of 2005- 2015, highly skilled migration increased by 72%. In Europe, over the past ten years, 15% of emigrants are individuals with such growing professions as science, technology, engineering, as well as occupations in health and education. Another problem associated with emigration is that part of the employees does not work according to their specialty or they are in low-skilled positions, which does not contribute to intellectual development. Thus, in modern conditions, most domestic enterprises face the problem of the lack of sufficient intellectual capital and, in order to increase their competitiveness, Western top management should often be involved.

It is a generally recognized fact that capital investments into an employee are as profitable as investments in any other factor of production. Intellectual capital, according to P. Drucker, is a significant resource, and not just another resource along with traditional factors. Under the conditions of an innovative economy, the importance of traditional factors gave way to information-intensive ones, and they benefited in the quest for a competitive advantage [1]. Knowledge is a real beneficial force, a means of achieving social and economic results. Management is the use of knowledge to find the most effective ways to use the available information in order to obtain the necessary results. The scientist also supports the idea that the world is ruled by knowledgeable people.

In our opinion, intellectual capital is a set of knowledge, skills, ideas of employees, which can bring certain economic benefits and / or enhance the image of the enterprise. Intellectual capital is essentially an intangible asset, an integral part of the goodwill, which, given the skillful management of the company, can bring significant growth in income, profits, and ultimately the competitiveness and market value of the enterprise.

In general, most authors believe that intellectual capital consists of three components [2-6]:

1. Human capital is a set of knowledge, skills, creative abilities, as well as the ability of owners and knowledge-intensive employees to meet the requirements and objectives of the enterprise.

2. Organizational or structural capital is computer software, databases, organizational structure, patents, trademarks, organizational mechanisms that ensure the productivity of employees and the operation of the enterprise.

3. Market or consumer capital is future consumers of products of the enterprise, the ability of the product to meet the needs of consumers.

First of all, enterprises should increase the level of education of employees, and also cooperate with educational institutions to identify capable potential employees. For this purpose, the countries of the European Union define such an indicator as a stock of human resources in science and technology. It can be used as an indicator of development of knowledge economy and it is calculated taking into account people who have higher education and work in the field of science and technology. In 2016, almost 78.6 million people in the EU-28 aged 15-74 worked in science and technology (considered as human resources in science and technology), which is 2.7% more than in 2015 and represents almost three tenths of the active population [6]. The EU countries pay a lot of attention to intellectual capital, realizing that the employee is the basis that can lead to a significant economic growth of the enterprise. In this regard, in order to increase intellectual capital, it is rather important not only to train personnel, but also to apply an active motivational policy that stimulates the staff of the enterprise to produce innovative ideas and more actively search for ideas to increase the company's income and

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

reduce its costs. The motivation for innovative solutions to issues that are constantly arising in the process of operating activities, the development of innovative products, the introduction of innovative marketing are possible without the involvement of a significant amount of financial resources, provided that effective management and implementation of enterprise management practices and planning in the company's activities.

The management of the company should also pay considerable attention to consumers of products, which can also assess the effectiveness of the enterprise and offer directions for improvement of activities. Hence, one way to increase intellectual capital may be crowdsourcing, which is defined as a term related to the process of outsourcing the company's activities to an online community or crowd in the form of an "open call" [7]. Any member of a society can fulfill the assigned task and receive a fee for their efforts.

The vast majority of scientists believe that the first mention of the use of crowdsourcing is the contest held by the British Parliament in 1714, which involved the definition of longevity on sailing ships [8].

As an economic category, the term "crowdsourcing" was first proposed by Jeff Hoe in 2006, which defined crowdsourcing as "a process in which the company transfers certain functions that have previously been relied on employees and outsourcing companies as well as vendors to an uncertain, rather large number of people in the format of an open request" [9].

Crowdsourcing is also defined as informational engagement of the crowd in order to solve problems, complete tasks, create ideas and production, in which the scattered knowledge of individuals and groups is used by a combination of innovative processes coming out of the crowd to reach effectively the goals set and initiated by the organization [10-11].

Crowdsourcing is also understood as the organization of the work of a group of people over any task for the sake of achieving common good. It is a practice of obtaining the necessary services, ideas or content by requesting assistance, addressing large groups of people, especially the online community, the transfer of certain production functions to an uncertain circle of persons, which does not involve the conclusion of an employment contract [12].

Consequently, all authors agree that crowdsourcing involves attraction of a group of people (which can either be selected by the enterprise itself or be arbitrary) to solve a particular task.

Crowdsourcing is part of what is called "user-based innovation". A key distinction between crowdsourcing and traditional communication tools is the unambiguous focus on action. A person does not just spend his resources; he directs them to a specific task.

Thus, in general terms, crowdsourcing is a process for organizing the possibility of using the knowledge, ideas, and mental skills of a certain group of people to solve the problems. At the same time, such an engagement can take place both on a paid basis and on a royalty-free basis.

The increase in the sales of personal computers and other digital devices and the increase in the share of devices connected to the Internet have significantly reduced the costs of involving participants in the Internet communities, including those engaged in crowdsourcing, and the cost of searching and processing idea; many billions of people have become potential participants in crowdsourcing. Therefore, the emergence and spread of the Internet has intensified this form of cooperation with consumers.

There are plenty of tools that help you to use crowdsourcing on the Internet, including social networks based on information dissemination and approval. Any enterprise, provided that it builds efficiently the program of crowdsourcing, has the opportunity to cover a significant network of real and potential consumers of products, goods, works and services in a matter of seconds.

This tool is especially interesting for those companies that have their own sites, as well as pages in social networks in several languages, which increases the number of people who consider it necessary to assist the company in solving certain issues.

So, crowdsourcing is at the junction of two phenomena that are widespread in the modern economy: business socialization and open innovation.

Such areas of use of crowdsourcing can be distinguished [13]:

- in the process of creating the results of creative work;
- for use of group intellectual abilities of the society;

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- for the purpose of data filtering;
- for aggregation of financial resources.

Today there are three marketing areas in which firms are actively using public opinion, namely product development, advertising and marketing research [7].

Within each of these areas, two different approaches are used where the consumer is widely used:

- the tasks were open to practically anyone who wanted to complete them,
- the enterprise restricts those who could take part in the task.

To distinguish between these two types of tasks, companies use a variety of service providers from open public sites to closed communities of previously viewed people.

Firms often have problems collecting customer feedback, for use in product development. Crowdsourcing has accelerated the process of receiving feedback from end users in the following ways:

1) The large number of consumers / end users who can provide feedback can be greatly increased, since offers and developments can come not only from existing customers, but from potential customers with whom the company had no links before.

2) The enterprises are able to interact with consumers instantly and directly, there is no need for information that needs to be filtered from vendors or other members of the distribution channels.

3) Instead of consumers who provide generalized special offers for new products, firms can specifically adapt product development areas that consumers need.

Taking these areas into account, it becomes apparent that crowdsourcing is one of the components of the company's intellectual capital. The active use of this tool can contribute to a significant increase in intellectual capital, an increase in profits at relatively low cost. This is especially true for small and medium enterprises.

Firms use crowdsourcing to get information and advice on their product development efforts from existing end users and experts who can address a particular scientific or design problem. Other firms offer a community of people to develop their own products, which the client firm can then make in their favor by distributing profits.

In general, various approaches to the classification of crowdsourcing are distinguished in the literature (supplemented on the basis of [14-16]):

- 1) by the sphere of life (business, social, political);
- 2) by the type of problem solving (creation of a product (content), voting, searching for a solution, searching for people, collecting information, collecting opinions, testing, support, collecting funds (crowd funding);
- 3) by the type (creation, wisdom, financing, voting);
- 4) depending on the subject of the organizer (crowdsourcing by the company, crowdsourcing, carried out by a third-party organization);
- 5) depending on periodicity (permanent, temporary, one-time);
- 6) by the content (aimed at finding a solution to the problem posed by business, aimed at creating a finished solution, product, service according to the requirements, aimed at making an expert examination of the decision, project, document);
- 7) depending on the participants (employees of the enterprise; local crowdsourcing, national crowdsourcing, global crowdsourcing);
- 8) depending on the accessibility (open, closed);
- 9) depending on the availability of economic benefits (with payment, without payment);
- 10) depending on the goals (cost optimization, increase in sales volumes, search for innovative solutions).

In addition, the following types of crowdsourcing are distinguished in the literature [10]:

- Virtual labor markets are an information and marketing markets where individuals can provide online services that can be performed anywhere, which are offered by enterprises, usually through micro-tasks, typing the production model of crowdsourcing in exchange for monetary compensation.

Micro-tasks are actions that can be divided into different stages, which can be completed in parallel and on a scale, using human computing power. Nowadays, most of these tasks require low and intermediate levels of qualification, and the level of compensation for tasks is low.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- Crowdsourcing tournament is a form of crowdsourcing, in which enterprises set out tasks for specialized IT-mediated platforms that form competitions and establish rules and prize places for competitions. Individuals or groups can publish their decisions through a specialized IT-mediated platform for reviewing to get a prize that ranges from several hundred dollars to hundreds of thousands of dollars or even more.

- Open cooperation - the company publishes issues that are to be solved through the IT system and citizens voluntarily deal with these issues, usually without waiting for monetary compensation. In this case, the level of engagement of ideas from citizens will depend on a number of factors, such as the effectiveness of the "open call" to the enterprise, coverage and engagement of citizens with the IT platform used.

Moreover, today a number of scientists are paying attention to scientific crowdsourcing [16-17]. In particular, the University of Carlton (the USA) uses crowdsourcing tools, including text messages, voice mail and the Internet to explore the history of the Pontiac region through its community. The Heritage Crowd project creates a database for online exhibits using information from residents who actually live in the region [16].

The positive results of universities, colleges and universities that use crowdsourcing show that the best person to do the job is whoever wants to do the job most. Crowdsourcing offers many benefits to the participating students. For example, crowdsourcing gives students the experience of the real world in developing creative solutions to important issues.

Various scientific disciplines can be changed under the influence of new distributed research methods. The first academic discipline that exerted a significant impact of crowdsourcing was the ornithology in which the eBird.org project led to the creation of a worldwide on-line database for bird-watching in real time. The project has come close to a relatively small number of professional ornithologists and a large army of volunteers distributed across the globe.

Consequently, there are a large number of types of crowdsourcing that can be used to increase intellectual capital. In particular, businesses can engage consumers to create a new product, new advertising, and new ideas, to work out a specific area of work that does not contain commercial secrecy and does not require much qualification. Interaction with consumers can take place both through the site of the company, and through social networks, special IT platforms.

The active involvement of students in the activities of the company, in particular as an intellectual asset, is quite promising for domestic enterprises. For this purpose, enterprises can provide their production capacities for carrying out individual practical tasks and scientific and research development of students, and students will have the opportunity to get real practical skills. As a result of this collaboration, enterprises can use the development and experience of students in their production activities and see potential employees.

The use of crowdsourcing brings together both real and potential buyers with the company. The enterprise in this case shows the importance of each consumer and its interest not only in purchasing power, but also in their real desires and needs. In this case, the consumer feels significant and increases the social status of the enterprise. Taking into consideration the modern concept of community development, the social status of the enterprise is very important, which can both contribute to the growth of sales and business activity of the enterprise, as well as to cause financial losses.

The Social Network to search and establish business contacts LinkedIn is an example of crowdsourcing. LinkedIn has registered more than 85 million users representing 150 branches from 200 countries, which provides the ability to draw the right specialists to discuss the problem.

Today, such a tool as crowdsourcing is actively used by a large number of companies, including Starbucks with its "My Starbucks Idea" project [18]. To improve performance, Howard Schultz approved the creation of this site, where users of Starbucks still have the opportunity to write their ideas for improving the activities of cafes in different directions. The best ideas come true.

The company Muji, which is known for creating interior items from high-tech materials using innovative technology, also uses actively the ideas of its customers. The management of Muji created a section on the company's official website, "Connect with Us and Kaizen", where any user of the site

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

can offer ideas to improve the company's activities in different directions [19]. The most interesting technological ideas are sent to designers who implement them in the production process.

The Chicago T-shirt manufacturing company "Threadless" actively uses crowdsourcing as a tool for intellectual capital and profit growth. The process of designing the company's T-shirt design consists solely of conducting on-line contests: every week the company receives hundreds of ideas from amateurs and professional artists. "Threadless" publishes these pictures on its site, and each registered user can evaluate a particular T-shirt. Every week, production starts from four to six of the most popular designs, but only after a sufficiently large number of buyers make a pre-order so that they could avoid any loss. Winners receive \$ 2,000 each week and various prizes, but the real motivation is the desire to see their work launched in production. On the label of each "Threadless" T-shirt, the name of the developer is printed. For designers, this is creative advertising, for customers it is an additional choice. The company does not need to hire a design team, while investing money only in proven, pre-ordered designs, which is a significant reduction in risk.

The company "Procter & Gamble" on the site "InnoCentive" publishes issues that it cannot solve itself, offering big pecuniary reward for more than 160,000 people who are unofficial free employees of the company.

The transnational company producing computer software "Microsoft" uses the crowdsourcing method, involving users of its software to leave suggestions on improving the company's development on the corporate website, and it also conducts public opinion polls.

Crowdsourcing is actively used in educational programs. The company ABBYY, a well-known programmer for reading files in various formats, has created a project to translate the global course Coursera into Russian. Not only professional philologists work on the English translation, but also ordinary users who speak English well on a specially designed SmartCat cloud technology platform.

The world-wide TED conference, which is conducted with the help of volunteers, is also an example of using crowdsourcing.

Moreover, entire platforms are created for crowdsourcing. So, uTest is the world's largest test platform for testing software products. uTest offers a complete set of testing with the help of the community of more than 30,000 professional testers from more than 165 countries. This platform can be applied for testing web, mobile, gaming and work applications. The mission of the company is to provide software makers with the most cost-effective solution taking into account correlation of price and quality of solution that can be used anytime and anywhere.

Consequently, today there is a significant number of enterprises, platforms, which basing on methods of brainstorming and expert analysis increase intellectual capital, receiving ideas and suggestions from all interested persons.

The company Bayer, which introduced in 2009 in Ukraine "Grants4Targets™" program, is actively using crowdsourcing. Later, a number of other initiatives were initiated: "Grants4Apps™", "Grants4Indications™", "PartnerYourAntibodies™", "Grants4Tech™" and "Grants4Traits™". Having created conditions for innovation, Bayer offers grants to scientists from universities, academic research institutes, and start-up companies or IT developers for the medical industry from around the world with further support for individual projects. Participants can receive financial support and useful experience.

The company "VinnytsiaKartServis" has launched a competition for the creation of an electronic ticket, which is planned to be used in public transport in Vinnytsia. The main requirement of the design is that it should be associated with Vinnytsia. The winner will receive 5 thousand UAH.

Among the examples of social or public crowdsourcing in Ukraine, we can name a project such as "Make Ukraine Clean" (a public campaign to clean up its cities, which occurs every spring: everyone is registered on the site and chooses or creates their places for cleaning).

Crowdsourcing has gained a particular relevance against the background of an increase in volunteer activity and a variety of campaigns to raise humanitarian aid in Ukraine due to an armed conflict in the eastern part of the country. It was the Internet and social networks that became the main tool for finding resources and aid for the army, refugees, victims of hostilities.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

The example of crowdsourcing is the initiative of the Vinnytsia Charitable Fund “Podilskaya Hromada” where such social projects are carried out under conditions of crowdsourcing as an auction of projects, “Vinnitsa is my city”, “Yard Sport”, “Merry Doctor” and others [20]. The essence of these programs is to attract ideas on the improvement of the city in different directions, the implementation of social projects. At the same time, the best projects are realized at the expense of the Charitable Fund, or the winners of the best projects receive funding for these projects.

The mobile application OSBB.UA, which is designed for residents of multistory buildings, is an example of crowdsourcing. Immediately after registering their building at OSBB.UA, the residents receive tools that help save precious time and solve communication problems between apartment owners, the head of OSBB (association of residents of multistory buildings) and the management company.

Consequently, most domestic projects related to the use of crowdsourcing have a social orientation and are practically not used in the economic activities of enterprises.

**Conclusions.** Thus, today there is a significant number of enterprises, platforms, which basing on methods of brainstorming and expert analysis increase intellectual capital, obtaining ideas and offers from all interested persons.

The key advantage of crowdsourcing is that its use in companies makes it possible to use existing resources more efficiently than traditional enterprises.

It is expedient for domestic enterprises to use actively the opportunities of crowdsourcing to increase their intellectual capital. For this purpose, active communication with potential and actual consumers is needed through their own sites and through social networking pages.

Active involvement of students in the activities of the company, in particular as an intellectual asset, is quite promising for domestic enterprises.

### References

1. Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Business [in English].
2. Di Stefano, P. J., Kalbaugh, G. E. (1999). Intellectual Capital. *Rough Notes*, 142 (7), 94-95 [in English].
3. Tsiurynda, V. (2013). Faktory formuvannya intelektualnoho kapitalu [Factors for the formation of intellectual capital]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhivno-ekonomichnoho universytetu – Bulletin of the Kiev National Trade and Economic University*, 2, 18-28 [in Ukrainian].
4. Bontis, N. (1996). There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, 60(4), 40-47 [in English].
5. Bassi, L. J. (1997) Harnessing the power of intellectual capital. *Training & Development*, 51 (12), 25-30 [in English].
6. Eurostat regional yearbook 2017. (2017). *ec.europa.eu*. Retrived from [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2017/09/14-09-2017-eurostat-regional-yearbook-2017](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2017/09/14-09-2017-eurostat-regional-yearbook-2017) [in English].
7. Whitla, P. (2009). Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities. *Contemporary Management Research*, 5, 1, 15-28 [in English].
8. Ellis, S. A. (2014). History of collaboration, a future in crowdsourcing: Positive impacts of cooperation on British librarianship. *Libri*, 64 (1), 1-10 [in English].
9. Howe, J. (2006). The rise of crowdsourcing. *Wired Magazine*, 14, 6, 1-4 [in English].
10. Taeihagh, A. (2017). Crowdsourcing, Sharing Economies and Development. *Journal of Developing Societies*, 33 (2), 191-222 [in English].
11. Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases. *Convergence*, 14(1), 75-90 [in English].
12. Chto takoe kraudsorsing? Tipy i vidy, sposoby zarabotka i poiska novykh idey [What is crowdsourcing? Types and types, ways to earn money and find new ideas]. (n.d.).

### Література

1. Drucker, P. *Post-Capitalist Society* / Drucker P. – Harper Business, New York, 1993. – 233 p.
2. Di Stefano Paul J. *Intellectual Capital* / Di Stefano Paul J, Kalbaugh G. Edward // *Rough Notes*. – 1999. – 142 (7). – p. 94-95.
3. Ціпуринда, В. Фактори формування інтелектуального капіталу / В. Ціпуринда // *Вісник КНТЕУ*. – 2013. – № 2. – С. 18-28.
4. Bontis Nick, There's a Price On Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically / Bontis Nick // *Business Quarterly*. – 1996. – 60 (4). – P. 40-47.
5. Bassi Laurie J. *Harnessing the power of intellectual capital* / Bassi Laurie J // *Training & Development*. – 1997. – № 51 (12). – P. 25-30.
6. Eurostat regional yearbook 2017 [Electronic resource]. – The mode of acces: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/newsroom/news/2017/09/14-09-2017-eurostat-regional-yearbook-2017](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2017/09/14-09-2017-eurostat-regional-yearbook-2017).
7. Paul Whitla *Crowdsourcing and Its Application in Marketing Activities* / Whitla Paul // *Contemporary Management Research*. – 2009. – Vol. 5, No. 1. – Pages 15-28.
8. Ellis, S. A *History of collaboration, a future in crowdsourcing: Positive impacts of cooperation on British librarianship* / Ellis S. // *Libri*. – 2014. – 64 (1). – P. 1-10.
9. Howe, J. *The rise of crowdsourcing* / Howe J. // *Wired Magazine*. – 2006. – Volume 14. – Issue 6. – P. 1-4.
10. Taeihagh, A. *Crowdsourcing, Sharing Economies and Development* / Taeihagh, A. // *Journal of Developing Societies*. – 2017. – Vol 33(2). – P. 191-222.
11. Brabham, D. C. *Crowdsourcing as a model for problem solving an introduction and cases* / Brabham, D. C. // *Convergence*. - 2008. – 14 (1). – P. 75-90.
12. *Что такое краудсорсинг? Типы и виды, способы заработка и поиска новых идей* [Электронный ресурс]. –

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*pro-spo.ru*. Retrived from: <http://pro-spo.ru/freelance/3289-chtotakoe-kraudsorsing> [in Russian].

13. Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. New York: Crown Publishing Group [in English].

14. Maistrenko, O. V. (2017). Kraudsorsynh: сутність, vydy, pryntsyty ta instrumenty zastosuvannia [Crowdsourcing: the essence, types, principles and tools of application]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 9, 507-511 [in Ukrainian].

15. Khymych, I. (2014) Kraudsorsynh – suchasna finansovo-marketynhova stratehiia pidpriemstva [Crowdsourcing is a modern financial and marketing strategy of the enterprise]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, 1 (10), 242-249 [in Ukrainian].

16. Skaržauskaitė, M. (2012) The application of crowd sourcing in educational activities. *Social technologies*, 2(1), 67–76 [in English].

17. Eherev, S. V., Zakharova, S. A. (2013). Kraudsorsynh v nauke [Crowdsourcing in science] *Nauka. Ynnovatsyy. Obrazovanye. – Science. Innovations Education*, 14, 175-186 [in Russian].

18. The official site of the Starbucks ideas. *ideas.starbucks.com*. Retrived from: <https://ideas.starbucks.com/> [in English].

19. The official site of Muji. *www.muji.eu*. Retrived from <http://www.muji.eu/pages/contact.asp?opt=k> [in English].

20. Ofitsiyniy sait Blahodiinoho fondu «Podil'ska hromada» [The official site of Charitable Foundation "Podil'skaya Hromada"]. *gromada.vn.ua*. Retrived from <https://gromada.vn.ua> [in Ukrainian].

Режим доступу: <http://pro-spo.ru/freelance/3289-chtotakoe-kraudsorsing>.

13. Howe, J. *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business* / Howe J. – Crown Publishing Group: N.Y., 2008.

14. Майстренко, О. В. Краудсорсинг: сутність, види, принципи та інструменти застосування / О. В. Майстренко // *Економіка та суспільство*. – 2017. – № 9. – С. 507-511.

15. Химич, І. Краудсорсинг – сучасна фінансово-маркетингова стратегія підприємства [Електронний ресурс] / І. Химич // *Соціально-економічні проблеми і держава*. – 2014. – Вип. 1 (10). – С. 242-249. – Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2014/14kihmsp.pdf>.

16. Monika Skaržauskaitė The application of crowd sourcing in educational activities / Skaržauskaitė M. // *Social technologies*. – 2012. – 2(1). – P. 67–76.

17. Егереv, С. В. Краудсорсинг в науке / С. В. Егереv, С. А. Захарова // *Наука. Инновации. Образование*. – 2013. – Вип. 14. – С. 175-186.

18. Офіційний сайт ідей Старбакс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ideas.starbucks.com/>.

19. Офіційний сайт Муї [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.muji.eu/pages/contact.asp?opt=k>.

20. Офіційний сайт Благодійного фонду «Подільська громада» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gromada.vn.ua>.

Received for publication 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Dzhedzhula, V. V. Crowdsourcing as a part of company's intellectual capital / V. V. Dzhedzhula, I. Yu. Yepifanova // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 39-47.

**Джеджула  
В'ячеслав Васильович**

доктор економічних наук, доцент, професор, кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-2740-0771>;  
Researcher ID: T-2201-2017;  
SPIN-код: 7797-2878;  
E-mail: [djedjulav@gmail.com](mailto:djedjulav@gmail.com);

**Dzhedzhula  
Viacheslav Vasylovych**

Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Finance and Innovation Management, Vinnitsa National Technical University;

**Спіфанова  
Ірина Юрїївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-0391-9026>;  
Researcher ID: E-5164-2015;  
SPIN-код: 3139-9676;  
E-mail: [epifanovairene@gmail.com](mailto:epifanovairene@gmail.com);

**Yepifanova  
Ірина Юрїївна**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance and Innovation Management, Vinnitsa National Technical University

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.2:658.511

UDC 338.2:658.511

**П. В. Брінь**, к. е. н.,  
доцент,  
**О. В. Прохоренко**, к. е. н.,  
доцент,  
**В. І. Ковшик**, к. е. н.

**P. V. Brin**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**O. V. Prokhorenko**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**V. I. Kovshik**, Candidate of Economic  
Sciences

**СТРУКТУРНІ ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ  
СТРАТЕГІЧНОГО ВНЕСКУ  
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ  
В СИСТЕМУ ПІДПРИЄМСТВА**

**STRUCTURAL INDICATORS OF  
ASSESSMENT OF BUSINESS PROCESSES  
STRATEGIC CONTRIBUTION  
TO THE ENTERPRISE SYSTEM**

**Актуальність теми дослідження.** Підвищення ефективності діяльності підприємства як сукупності бізнес-процесів можливо лише за умов збільшення точності оцінки усіх складових системи. Цей фактор зумовлює своєчасність проведених досліджень, які присвячені удосконаленню методичних засад кількісної оцінки бізнес-процесів.

**Постановка проблеми.** Вченими у галузі бізнес-процесів запропоновано велику кількість показників їхнього оцінювання відповідно до різних характеристик, проте недостатньо уваги приділяється питанню кількісного оцінювання важливості певного бізнес-процесу в системі підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** До вчених, які зробили найбільший внесок у вивчення показників оцінки бізнес-процесів підприємства можна віднести Єліферова В. Г., Репіна В. В., Чупрова К. К., Козерод Л. А. Ковальова С. М., Ковальова В. М.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Оцінювання важливості бізнес-процесів для підприємства розглянуто у роботах Хлебнікова Д. В., Мухометової А. Є., проте у процесі вимірювання використовуються лише методи експертних оцінок, що суттєво зменшує об'єктивність та достовірність результатів дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування методичних засад кількісного оцінювання важливості бізнес-процесів в системі підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У статті запропоновано методичні засади визначення структурних показників важливості бізнес-процесів відповідно до їхнього внеску у додану вартість. Структурна важливість бізнес-процесу може бути визначена зворотним методом, а саме різницею між вартістю ресурсів та ціною продукту бізнес-процесу в разі покупки його на ринку. Також у статті наводиться приклад застосування запропонованого підходу на машинобудівному підприємстві.

**Висновки.** Структурні показники важливості бізнес-процесів можуть бути використані при оптимізації бізнес-системи підприємства, наприклад, для прийняття стратегічних рішень стосовно інтеграції певного процесу в систему, чи навпаки, вилучення процесу з системи зокрема на засадах аутсорсингу.

**Ключові слова:** бізнес-процес; важливість бізнес-процесу; структурні показники; додана вартість.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-48-55

**Urgency of the research.** Increasing the efficiency of an enterprise as a set of business processes is possible only if accuracy of the assessment of all the system components improves. This factor determines relevance of the research carried out, which deals with improvement of the methodological principles of business processes quantitative assessment.

**Target setting.** A large number of indicators for assessing business processes in accordance with different characteristics have been proposed by researchers in this field of science, but insufficient attention is paid to the issue of quantitative assessment of importance of a particular business process in the enterprise system.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The scientists who made the greatest contribution to the study of the assessment indicators of enterprise business process are V. G. Yeliferov, V. V. Repin, K. K. Chuprov, L. A., Koserod, S. V. Kovalyov, V. V. Kovalyov.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Assessment of the business processes importance for the enterprise is considered in the works of D.V. Khlebnikov, A. Ye. Makhmetova, but only the methods of expert estimation are used in the process of measurement. This approach significantly reduces objectivity and reliability of the research results.

**The research objective.** The purpose of the article is to form methodical principles of quantitative assessment of the business processes importance in the enterprise system.

**The statement of basic materials.** The methodical principles of determination of structural indicators of the business processes importance in accordance with their contribution to the added value are suggested in the article. The structural importance of the business process can be determined by the reverse method, particularly by the difference between the value of resources and the price of the business process product in case of its purchase at the market. Also, the article gives an example of application of the proposed approach to the machine-building enterprise.

**Conclusions.** Structural indicators of the business processes importance can be used to optimize the enterprise business system, for instance, to make strategic decisions about integrating a particular process into the system, or vice versa, extracting a process from the system on the basis of outsourcing.

**Keywords:** business process; business process importance; structural indicators; added value.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Актуальність теми дослідження.** Сучасне трактування системного підходу до менеджменту та аналіз підприємства як сукупності бізнес-процесів (далі БП) визначають невирішені питання і напрями досліджень, одним з яких є кількісне оцінювання БП, що дозволить отримати не тільки якісну характеристику, а й порівняльну оцінку досліджуваних БП, що в свою чергу дозволить збільшити обґрунтованість оцінки ефективності як окремих БП, так і організації в цілому.

**Постановка проблеми.** Удосконалення бізнес-системи полягає як у формуванні певної структури і внутрішніх зв'язків між окремими БП, так і в удосконаленні саме певних БП. В умовах обмеження ресурсів вибір того чи іншого БП як об'єкту для удосконалення, реорганізації, розширення або навпаки, скорочення дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед авторів, роботи яких присвячені показникам оцінки БП підприємства, на нашу думку, найбільшої уваги заслуговують наступні: Єліферов В. Г. та Репін В. В. [1] виділяють фінансові, технічні та часові показники; експрес-метод Чупрова К. К. [2] визначає показники складності, процесності, контрольованості, ресурсоемності, урегульованості; Козерод Л. А. [3] визначає економічну ефективність бізнес-процесів за вартістю, часом та якістю; О. Кочнев та фахівці компанії iTeam [4], в рамках кількісного підходу пропонують класифікацію показників бізнес-процесів з виділенням чотирьох основних груп: результативності, ефективності, продуктивності та якості; Ковальов С. М. та Ковальов В. М. [5] виділяють показники результативності, вартості, часу, якості та фрагментації; методологія SADT [6] визначає такі групи показників як складність, процесність, контрольованість, ресурсоемність, регульованість.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Слід зазначити, що практично поза увагою наукової спільноти залишається кількісне оцінювання важливості певного БП для підприємства. Визначення стратегічної важливості БП для підприємства може бути необхідним для прийняття широкого кола управлінських рішень. Наприклад, у своїй роботі Д. Хлебніков [7] пропонує використовувати важливість БП у якості однієї з осей при побудові матриці аутсорсингу, але зведення вимірювання важливості БП лише до експертної оцінки та відсутність математичного апарату суттєво знижує обґрунтованість та достовірність отриманих результатів. Також експертну оцінку важливості БП пропонує використовувати Махметова А. Є. [8]. На необхідність визначення важливості певного БП звертають увагу Ковальов С. М., Ковальов В. М., оскільки це є передумовою вибору БП, які потребують оптимізації. Означені автори [5] відзначають, що важливість БП характеризує внесок у стратегічні цілі компанії, але не пропонують методів її кількісного оцінювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування методичних засад кількісного оцінювання важливості БП в системі підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Узагальнюючи дослідження згаданих вище авторів, виділимо можливі напрями оцінювання БП (Рис. 1.), при цьому зазначаючи, що ми залишаємо поза увагою показники, що характеризують не сам БП, а систему управління ним (наприклад, показники складності, контрольованості, урегульованості), що виходить за межі даного дослідження. Оскільки показники важливості характеризують саме внесок у загальний успіх підприємства, пропонуємо називати такі показники структурними показниками важливості БП.

Як було вказано вище, більшість авторів приділяють увагу показникам першої групи – показникам зовнішньої конкурентоспроможності БП. Ці показники розраховуються для того, щоб зрозуміти, наскільки добре ми управляємо БП; є умовно незалежними; оцінювання одного БП може здійснюватися ізольовано від інших БП; базою для порівняння (інтерпретації показника) є аналогічний БП на інших підприємствах або еталонне значення показника БП. Структурні показники важливості БП за своєю природою будуть принципово відрізнятися від показників першої групи. Вони розраховуються для розуміння важливості БП в реалізації стратегії підприємства; оцінювання усіх БП може проходити лише разом; базою для порівняння є інші БП аналізованого підприємства. Відмінності цих груп представлені наочно в Табл. 1 та на Рис. 2.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

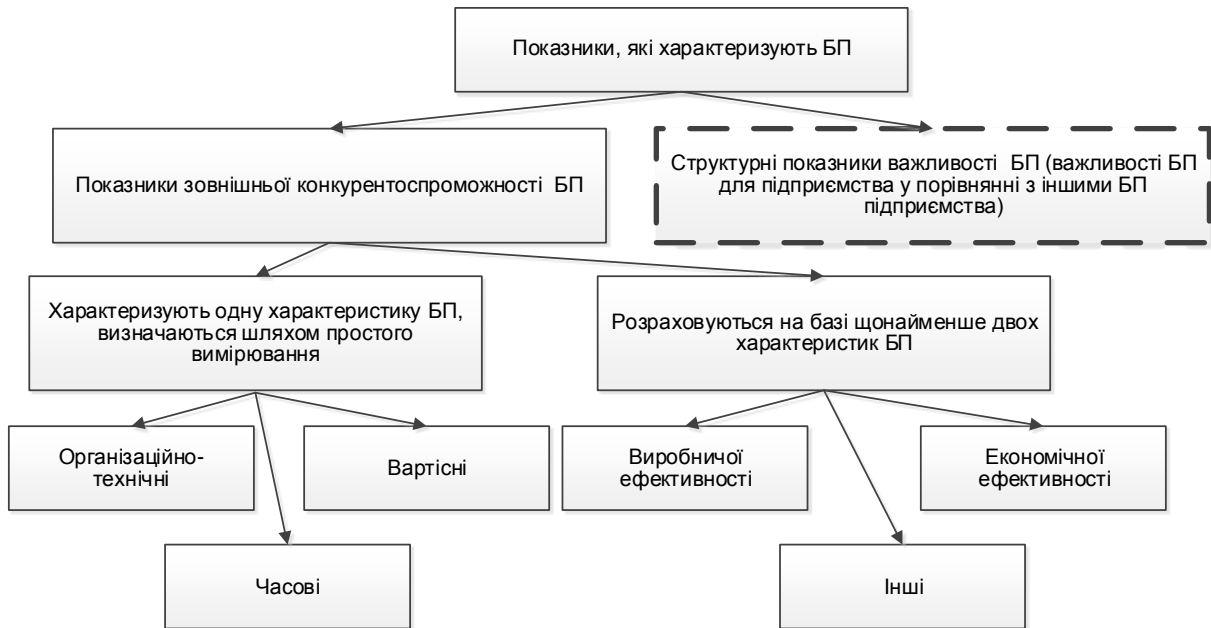


Рис. 1. Групування показників оцінки бізнес-процесів [Розроблено авторами]

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика груп показників оцінки бізнес-процесів**

Показники зовнішньої конкурентоспроможності	Структурні показники важливості
<b>База для порівняння (інтерпретації показника)</b>	
Аналогічний БП на інших підприємствах або еталонне значення показника БП	Інші БП аналізованого підприємства
<b>Характеристика БП, які порівнюються</b>	
Схожі БП	Зовсім різні БП
<b>Ціль оцінювання</b>	
Розуміння того, наскільки добре ми управляємо БП	Розуміння важливості БП для реалізації стратегії підприємства
<b>Чи може значення показника бути «добрим» або «поганим»</b>	
Так	Ні
<b>Залежність показників різних БП один від іншого</b>	
Умовно незалежні, можуть бути приймати різні значення (можуть бути усі краще, ніж у конкурентів, або усі гірше, або деякі краще, деякі гірше)	Залежать один від одного, обов'язково є більш важливі та менш важливі БП (є лише теоретична можливість того, що вони будуть абсолютно ідентичними)
<b>Чи потрібні для оцінювання інші БП підприємства</b>	
Ні, оцінювання одного БП може здійснюватися ізолювано від інших БП	Так, оцінювання усіх БП може проходити лише разом
<b>Об'єктивність результатів оцінювання</b>	
Об'єктивні на мезорівні, свідчать про ефективність керівництва БП у масштабах галузі	Об'єктивні лише для підприємства, результати мають значення лише для аналізованого підприємства

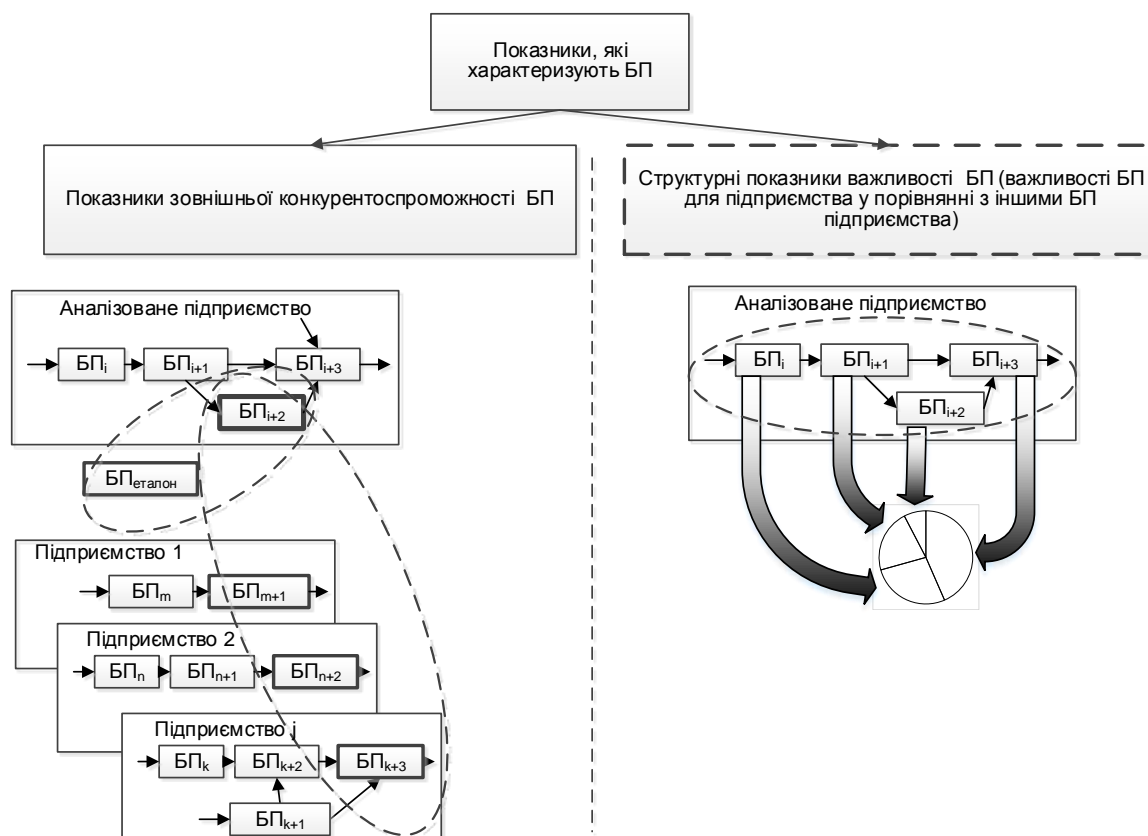
[Розроблено авторами]

Поділяючи думку винахідників збалансованої системи показників Д. Нортон і Р. Каплана [9] автори вважають, що важливість певного БП залежить від його внеску в стратегічні цілі підприємства. За основу оцінювання важливості БП пропонуємо використати підхід на основі доданої вартості БП, який використовує Неміровський І. Б. [10]. Значення доданої вартості БП він пропонує розрахувати за формулою:

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

$$AV = Va - Vb, \tag{1}$$

де:  $AV$  – додана вартість бізнес-процесу;  
 $Va$  – вартість результату бізнес-процесу (або продукту після обробки);  
 $Vb$  – вартість входу бізнес-процесу (або продукту перед обробкою).



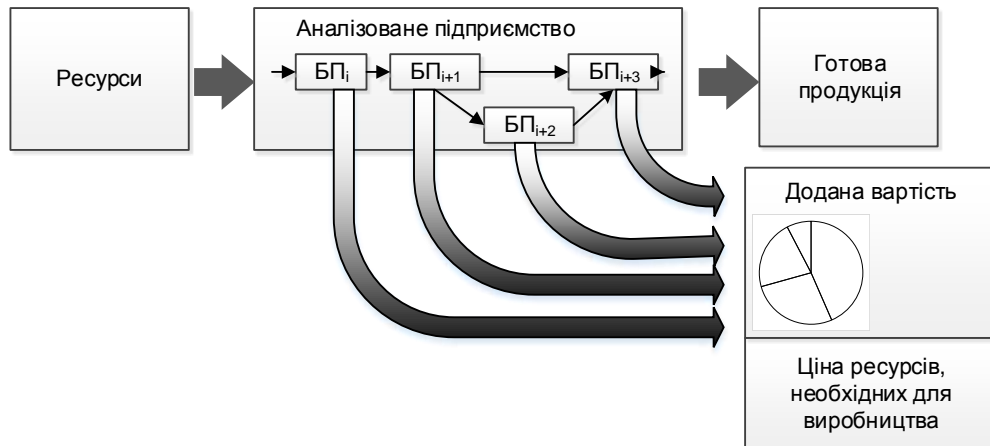
**Рис. 2. Порівняння груп показників оцінки бізнес-процесів [Розроблено авторами]**

Тобто, якщо розглядати підприємство з використанням системного підходу як перетворювача ресурсів в готову продукцію (послуги), можна дійти висновку, що важливість кожного БП буде пропорційна його доданій вартості (Рис. 3). Слід зазначити, що теоретично можливо є невідповідність внеску БП у додану вартість структурній важливості БП. Така невідповідність матиме місце, коли ключовий фактор успіху підприємства може бути легко скопійований його конкурентами. За ринкових умов така невідповідність буде дуже короткочасною та буде швидко скоригована ринковим механізмом.

На жаль, використання такого методичного підходу в чистому вигляді є практично неможливим на практиці у зв'язку з великою кількістю допоміжних БП, вартість яких досить важко пропорційно перенести на основні БП.

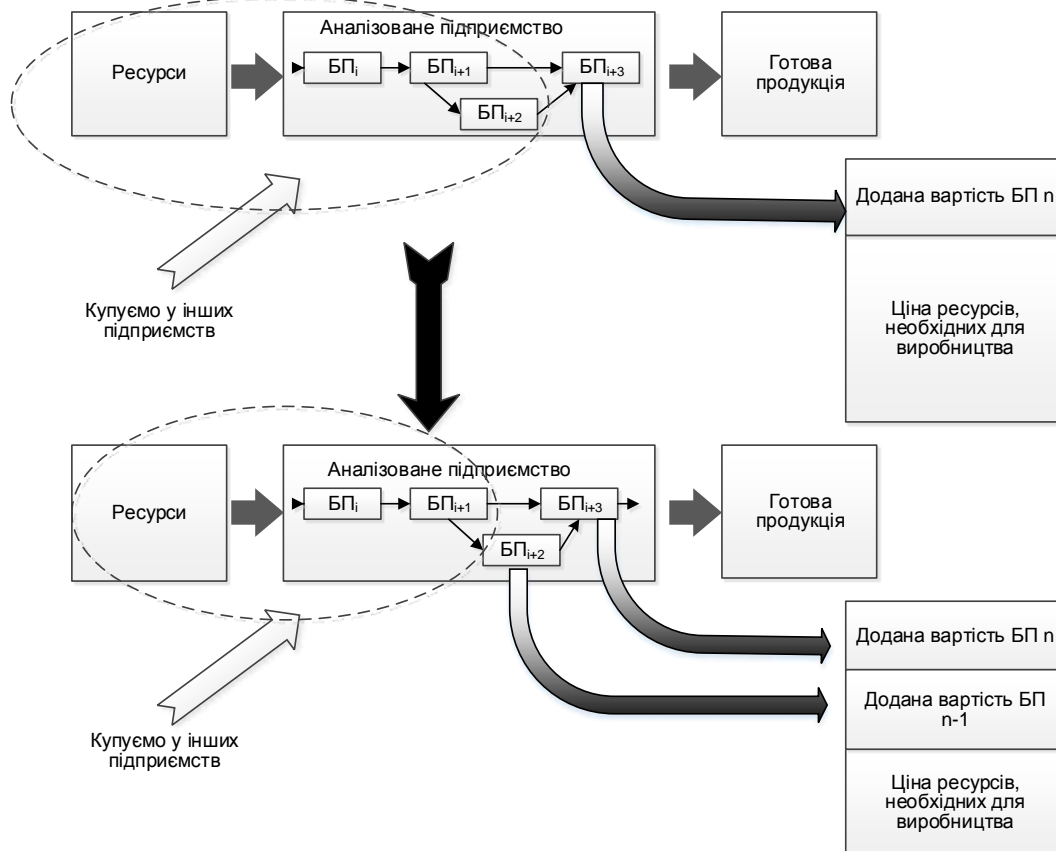
Для розв'язання цієї задачі пропонуємо використовувати наступний методичний підхід. Почнемо визначати структурну важливість з останнього БП. Припустимо, що підприємство складається тільки з одного БП, а все інше купується на відкритому ринку.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Рис. 3. Визначення структурних показників важливості БП відповідно до їхнього внеску у додану вартість [Розроблено авторами]**

У цьому випадку підприємства, для яких наш проміжний продукт є кінцевим, вже урахували в ціні продукції усі допоміжні процеси. В такому разі відносна структурна важливість останнього БП буде пропорційна різниці між вартістю ресурсів та ціною готової продукції аналізованого підприємства. На другому кроці визначаємо додану вартість другого БП, і так для усіх БП аналізованого підприємства (Рис. 4).



**Рис. 4. Визначення структурних показників важливості БП відповідно до їхнього внеску у додану вартість зворотним методом [Розроблено авторами]**

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Слід відзначити, що дана концепція оцінювання буде працювати лише за певних обмежень, а саме присутності на відкритому ринку результатів усіх БП.

З використанням запропонованих методичних засад авторами визначено структурну стратегічну важливість бізнес процесів ПАТ «ХТЗ». Об'єктом дослідження на підприємстві виступив процес виробництва мідно-латунних радіаторів, який можна умовно представити на Рис. 5. Узагальнюючи, бізнес-процес виготовлення радіатора складається з трьох основних підпроцесів: 1) виготовлення бачків (Пр<sub>Б</sub><sup>5с</sup>), 2) виготовлення серцевини (Пр<sub>С</sub><sup>5</sup>); 3) зборка радіатора (Пр<sub>З</sub><sup>5с</sup>).

Для оцінювання структури підпроцесів в системі авторами були розраховані частки участі БП в доданій вартості на основі вартісних витрат процесу, тобто ціни виробу підприємства, яке виготовляє аналогічну продукцію (Табл. 2).

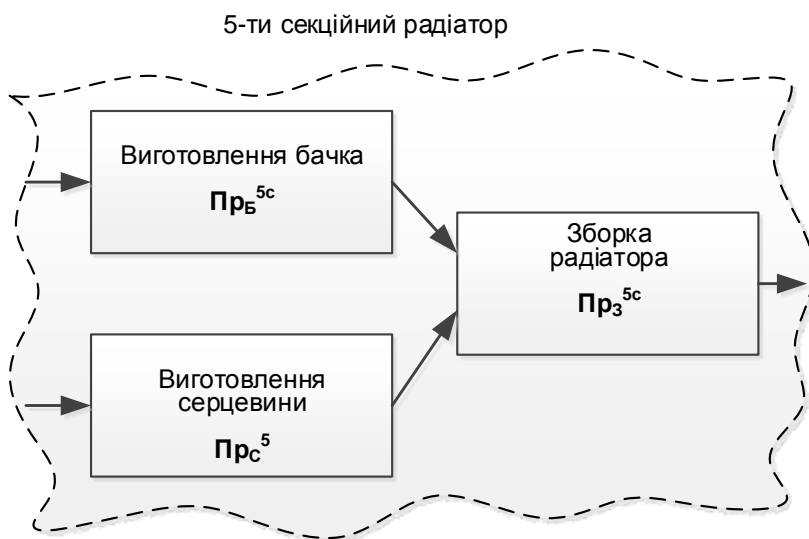


Рис. 5. Схема процесів виготовлення радіатора [Розроблено авторами]

Таблиця 2

**Визначення показників важливості бізнес-процесів виготовлення радіатора**

Показники БП	Пр <sub>Б</sub> <sup>5с</sup>	Пр <sub>С</sub> <sup>5</sup>	Пр <sub>З</sub> <sup>5с</sup>	всього
<b>Вартісні витрати, тис.грн, в т.ч. по підприємствах-виробниках:</b>				
Промтехмашпроект	235,00	3200,00	4850,00	8285,00
Оренбургский радіатор (РФ)	220,00	3700,00	4440,00	8360,00
ВАТ «ШААЗ» (РФ)	240,00	3650,00	4350,00	8240,00
ТОВ Компанія «Новая Ера»	260,00	3750,00	4995,00	9005,00
Кронид (Україна)	280,00	3680,00	4750,00	8710,00
<b>Середнє значення</b>	<b>247,00</b>	<b>3596,00</b>	<b>4677,00</b>	<b>8520,00</b>
<b>Частка кожного підпроцесу в доданій вартості</b>	<b>0,03</b>	<b>0,42</b>	<b>0,55</b>	<b>1,00</b>
<b>Ранг важливості підпроцесу</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-</b>

Як видно з Табл. 2, найбільшу частку в доданій вартості процесів складає підпроцес зборки радіатора. Це означає, що цей підпроцес є найважливішим, тобто таким, що забезпечує найвищою мірою результат всієї системи, і тому має розглядатись як перший об'єкт при удосконаленні системи.

**Висновки.** Одним з вагомих показників БП підприємства є його важливість для досягнення

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

стратегічних цілей підприємства. Авторами пропонуються методичні засади визначення структурної важливості БП на базі визначення доданої вартості БП. Такі дані є підставою, наприклад, для прийняття стратегічних рішень стосовно інтеграції певного процесу в систему, чи навпаки, вилучення процесу з системи зокрема на засадах аутсорсингу.

### Література

1. Репин, В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов. – М. : РИА «Стандарты и качество», 2004. – 408 с.
2. Чупров, К. К. Экспресс-метод диагностики бизнес-процессов компании [Электронный ресурс] / К. К. Чупров // Консультант директора. – 2005. – № 20. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml>.
3. Козерод, Л. А. Методика оценки экономической эффективности бизнес-процессов предприятия / Л. А. Козерод // Вестник НГУ. Серия : Социально-экономические науки. – 2009. – Т. 9. – Вып. 1. – С. 83–90.
4. Кочнев, А. Практическое руководство по внедрению процессного подхода к управлению компанией. [Электронный ресурс] / А. Кочнев. – Режим доступа: [http://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book).
5. Ковалев, С. М. Выбор бизнес-процессов для оптимизации [Электронный ресурс] / С. М. Ковалев, В. М. Ковалев. – Режим доступа: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=43>.
6. Анфилатов, В. С., Емельянов А. А., Кукушкин А. А. Системный анализ в управлении: учеб. пособие / В. С. Анфилатов, А. А. Емельянов, А. А. Кукушкин ; под ред. А. А. Емельянова. – М. : Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
7. Хлебников, Д. В. Матрица аутсорсинга [Электронный ресурс] / Д. В. Хлебников // Стратегии. – 2005. – № 11. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=539>.
8. Махметова, А. Е. Оценка критериев ранжирования бизнес-процессов предприятий промышленности / А. Е. Махметова // Вестник саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 5 (49) – С. 82-85.
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83 (7), 172.
10. Немировский, И. Б. Показатели эффективности бизнес-процессов [Электронный ресурс] / И. Б. Немировский – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-pokazatel-deyatelnost-resursy-produkt-jeffektivnost-analiz-proizvoditelnost/>.

### References

1. Repin, V. V., Yelifirov, V. G. (2004). *Protsessnyy podkhod k upravleniyu. Modelirovaniye biznes-protsessov*. [The process approach to management. Business process modeling]. Moscow: RIA «Standarty i kachestvo» [in Russian].
2. Chuprov, K. K. (2005). Ekspress-metod diagnostiki biznes-protsessov kompanii [Express-method for diagnosing business processes of the company]. *Konsultant direktora – Ddirector's Consultant*, 20. Retrieved from: <http://www.cfin.ru/management/controlling/fsa/express.shtml> [in Russian].
3. Kozerod, L. A. (2009). Metodika otsenki ekonomicheskoy effektivnosti biznes-protsessov predpriyatiya [Methodology for assessing the economic efficiency of business processes of the enterprise] *Vestnik NGU. Seriya: Sotsialno-ekonomicheskkiye nauki – Bulletin of NSU. Series: Socio-economic sciences*, 1, 83-90 [in Russian].
4. Kochnev, A. (n.d.). Prakticheskoye rukovodstvo po vnedreniyu protsessnogo podkhoda k upravleniyu kompaniyey. [Practical guidance on the implementation of the process approach to the management of the company]. *iteam.ru*. Retrieved from: [http://iteam.ru/literature/processes/process\\_approach\\_book](http://iteam.ru/literature/processes/process_approach_book) [in Russian].
5. Kovalev, S. M., Kovalev, V. M. (n.d.). Vybore biznes-protsessov dlya optimizatsii [Selection of business processes for optimization]. *www.betec.ru*. Retrieved from: <http://www.betec.ru/index.php?id=6&sid=43> [in Russian].
6. Anfilatov, V. S., Emelyanov, A. A., Kukushkin, A. A. (2002). *Sistemnyy analiz v upravlenii [System Analysis in Management]*. A. A. Emelyanov (Ed.). Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
7. Khlebnikov, D. V. (2005). Matritsa outsorsinga [Matrix of outsourcing]. *Strategii – Strategies*, 11. Retrieved from: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=539> [in Russian].
8. Makhmetova, A. E. (2013). Otsenka kriteriyev ranzhirovaniya biznes-protsessov predpriyatiy promyshlennosti [Assessment of criteria for ranking business processes of industrial enterprises]. *Vestnik saratovskogo gosudarstvennogo sotsialno-ekonomicheskogo universiteta – Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, 5(49), 82-85 [in Russian].
9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83 (7), 172 [in English].
10. Nemirovskiy, I. B. (n.d.). Pokazateli effektivnosti biznes-protsessov [Indicators of business process efficiency]. *www.elitarium.ru*. Retrieved from: <http://www.elitarium.ru/biznes-process-pokazatel-deyatelnost-resursy-produkt-jeffektivnost-analiz-proizvoditelnost/> [in Russian].

Надійшла 01.03.2018

### Бібліографічний опис для цитування :

Брінь, П. В. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко, В. І. Ковшик // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С.48-55.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

- Брінь  
Павло Володимирович** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0001-7374-3727>;  
Researcher ID: D-7132-2018;  
SPIN-код: 5422-3415;  
E-mail: pavelbrin@ukr.net;
- Brin  
Pavlo Volodymyrovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management and Taxation, National technical university "Kharkiv Polytechnic Institute";
- Прохоренко  
Олена Вікторівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0001-7069-1431>;  
Researcher ID: D-6096-2018;  
E-mail: a\_prokhorenko@meta.ua;
- Prokhorenko  
Olena Viktorivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Taxation, National technical university "Kharkiv Polytechnic Institute";
- Ковшик  
Валентин Ігорович** кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та оподаткування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0002-1121-0674>;  
Researcher ID: E-1688-2018;  
SPIN-код: 2869-5180;  
E-mail: v.kovshik@gmail.com;
- Kovshik  
Valentin Ihorovich** Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Management and Taxation, National technical university "Kharkiv Polytechnic Institute"

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 338.47

УДК 338.47

**N. A. Tyuhtenko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**S. M. Makarenko**, Candidate of Economic Sciences,  
**N. M. Oliinyk**, Candidate of Technical Sciences, Associate Professor

**Н. А. Тюхтенко**, к. е. н., доцент,  
**С. М. Макаренко**, к. е. н.,  
**Н. М. Олійник**, к. т. н., доцент

**INCREASING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE BY IMPROVING LOGISTIC STRATEGY OF DISTRIBUTION OF PRODUCTION AND SUPPLY OF RAW MATERIALS**

**ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛОГІСТИЧНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗПОДІЛУ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСТАЧАННЯ СИРОВИНИ**

**Urgency of the research.** In modern conditions, functioning of the business is one of the main components of increasing the competitiveness of the enterprise not only optimization of production costs without deteriorating the quality of the manufacture of products, but also the definition of optimal logistic routes of transportation from the point of manufacture to the place of consumption of products, taking into account the capacity of the market, purchasing power of consumers and the costs of transportation.

**Target setting.** Any strategy to increase the competitiveness of goods and enterprises, in general, should be based on the development and definition of an optimal logistics strategy for the distribution of products and supplies of raw materials.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The works of B. Burkynskyi, T. Burtsev, S. Klymenko and other scholars research various aspects of theory and practice of competitiveness as an element of management of the enterprise.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Still unresearched and unpublished in periodicals, there are issues related to the definition of optimal transportation routes.

**The research objective.** Systematize the views of the domestic and foreign scientific community and provide recommendations for improving the logistics strategy of distribution of products and supply of raw materials as a component of increasing the competitiveness of the enterprise.

**The statement of basic materials.** The article defines the factors and criteria for assessing the competitiveness of enterprises. The analysis and trends in the dynamics of changes in the volume of cargo transportation at the macro level were revealed. The work analyzes the activity of enterprises of Kherson region and gives recommendations on improvement of logistic operation.

**Conclusions.** The work substantiates methodical approach to the determination of optimal routes of distribution of production and supply of raw materials. It was proved the need for more reliable studies on the purchasing power of potential consumers.

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах функціонування бізнесу однією з найголовніших складових підвищення конкурентоспроможності підприємств стає не лише оптимізація виробничих витрат без погіршення рівня якості при виробництві продукції, а й визначення оптимальних логістичних маршрутів транспортування від пункту виробництва до місця споживання продукції з урахуванням ємності ринку, купівельної спроможності споживачів й обсягів витрат на транспортування.

**Постановка проблеми.** Будь-яка стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції й підприємства взагалі повинна базуватися на розробці та визначенні оптимальної логістичної стратегії розподілу продукції й постачання сировини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різним аспектам теорії і практики конкурентоспроможності як елементу управління діяльністю підприємства присвячені роботи Б. Буркинського, Т. Бурцева, С. Клименка та інших науковців.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Малодослідженими та не розкритими у періодичних літературних виданнях залишаються питання, пов'язані із визначенням оптимальних маршрутів перевезень.

**Постановка завдання.** Систематизація поглядів вітчизняного та зарубіжного наукового товариства й надання рекомендацій щодо удосконалення логістичної стратегії розподілу продукції та постачання сировини як складової підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** У статті визначено фактори та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проведено аналіз та виявлено тенденції щодо динаміки змін обсягів перевезення вантажів на макрорівні. Проаналізовано діяльність підприємств Херсонщини та надано рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності.

**Висновки.** Обґрунтовано методичний підхід до визначення оптимальних маршрутів розподілу продукції та постачання сировини. Доведено необхідність проведення більш достовірних досліджень щодо рівня купівельної спроможності потенційного кола споживачів.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Keywords:** *competitiveness; product distribution; supply of raw materials; road and water transportation; purchasing power.*

**Ключові слова:** *конкурентно-спроможність; розподіл продукції та постачання сировини; автомобільно-водні перевезення; купівельна спроможність.*

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-56-63

**Urgency of the research.** In the contemporary conditions, functioning of the business represents one of the leading components of increasing the competitiveness of the enterprise not only optimization of production costs without deteriorating the quality of the production of products, but also the definition of optimal logistic routes of transportation from the point of manufacture to the place of consumption of products, taking into account the capacity of the market, purchasing power of potential consumers and the costs of transportation and the passage of obligatory customs procedures (in case of export). Moreover, when organizing the export of products, the question arises about determining the optimal volumes of the transportation batch, in which the optimum between transportation and storage costs is achieved, as well as the suitability of building distribution centers, which will minimize storage costs and ensure timely delivery of products.

**Target setting.** Any strategy to improve the competitiveness of products and enterprises should be based on the development and definition of an optimal logistics strategy for the distribution of products and supplies of raw materials.

**Actual scientific researchers and issues analysis.** Almost all researchers of the theory of assessment and management of competitiveness are engaged in the search for a capable management system that would facilitate the rapid response of the business entity to change the external and internal business environment, adaptation to new conditions. Different aspects of theory and practice of competitiveness as an element of the management of the enterprise are researched in the works of B. Burkynskiy [3], T. Burtseva [4], S. Klymenko [8], H. Koposov [9] and other scholars. The theoretical and practical aspects of the formation and implementation of the logistics strategy for the distribution of products and supplies of raw materials are the primary issues in the works of famous domestic and foreign scientists, including L. Balabanova [1], O. Bilovodska [2], H. Hohol [6], S. Kamilova [7], Z. Liulchak [10] et al. Despite considerable work, there remain problems requiring particular scientific analysis. In particular, insufficient attention is paid to the study of the justification of the formation of a logistics strategy for the distribution of products and supplies of raw materials as one of the components of optimizing the cost of economic activity, which can be considered as a basis for increasing the competitiveness of enterprises of all forms of ownership.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Not enough-researched and unpublished parts in periodicals issues remain related to the definition of optimal routes of transportation to minimize transport and storage costs while maximizing the volume of proceeds from sales of products to a potential consumer group.

**The research objective.** The primary purpose of the study comprises the systematizing of the views of the domestic and foreign scientific community and provides recommendations for improving the logistics strategy of product distribution and supply of raw materials as a component of increasing the competitiveness of the enterprise.

**The statement of basic materials.** One of the evaluation criteria of a competitive position of an enterprise is its competitiveness. There is a large number of interpretations of the term "competitiveness" both regarding products and enterprises in general. However, most definitions and developed methodological approaches to assessing the level of competitiveness of products and enterprises, in general, are vague and do not take into account the specifics of the functioning of the identified economic entity and the peculiarities of the development of the respective administrative-territorial unit. In addition, the competitiveness of the company depends on a number of factors, such as market capacity, ease of access to the market, the type of manufactured goods, homogeneity of the market, the competitive position of enterprises already operating in this market, the possibility of technical innovations in the industry [3].

In general, competitiveness represents the ability of an object to withstand competition in comparison with similar objects in a competitive environment. The competitiveness of an object is determined by the results of market research, market segmentation [4]. The most generalized competitiveness of

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

an enterprise can be defined as the potential or realized ability of an economic entity to effectively long-term functioning in a suitable external environment. Consequently, the competitiveness of the enterprise according to the views of the authors [8]: based on the competitive advantages of the enterprise; determines the ability of an enterprise to withstand competition in a particular market; reflects the position of this enterprise relative to its competitors.

The notion of competitiveness of economic entities should be understood as the ability of an object to respond adequately to changes in the external and internal business environment to ensure profitability at least at medium-level level. To achieve long-term success, the work on ensuring the competitiveness of the enterprise should be carried out in all spheres and all aspects of its activities.

The results of previous studies [9] show that when calculating the level of competitiveness of enterprises it is necessary to take into account the factors that determine the level: reliability of information on markets for finished products and production resources; technological and resource weaponry of production processes; adaptability to changing external conditions of the organizational system of the enterprise (availability of a sufficient period of time for the organization of the corresponding reaction). Since all these factors must be present at the same time, then the level of competitiveness can be calculated only when they are combined into logical multiplication, that is, the competitiveness index should be calculated as follows:

$$I_c = I_{inf} * I_r, \quad (1)$$

де  $I_c$  - competitiveness index;

$I_{inf}$  – reliability index of information;

$I_r$  – the index of armament.

The reliability index of information can be calculated as the multiplication of the reliability indexes of information on the markets for finished products and production resources.

In determining the reliability indices of information on the markets for finished products and production resources, it is necessary to ensure the use of a reasonable logistic strategy for the distribution of products and the supply of raw materials, which is also one of the ways to increase the competitiveness of the enterprise. Managerial decisions must be made before implementation, taking into account the logistic approach. The said will allow determining the optimal amount of raw material supply to the points of production and final products to the potential consumer to minimize the costs of storage and storage, which, in turn, will maximize profits.

The analysis of volumes of transportation of cargoes in general in Ukraine by main types of transport in the period from 2008 to 2016 [5] shows that the reduction of amounts of cargo transportation occurred in general for all kinds of traffic. The most significant reductions were observed on water (decrease almost triple in 2016 compared to 2008) and rail (by 31.01%) transport. Also, there was a decrease in volumes of carriage of goods with the use of motor vehicles (by 10.56% compared to 2008). The average distance of cargo transportation was only 225 km by road to 544 km by rail and 597 km using water transport vehicles. And this is not taking into account the fact that the distance between the extreme northern and southern points of Ukraine is 893 km, and between the western and eastern ones - 1316 km.

The above analysis of statistical indicators for the transportation of goods shows the imperfection of existing logistics concepts for the distribution of products and supplies of raw materials used by domestic business structures, as a result of which transportation is carried out only between adjacent regions, or exclusively to metropolitan areas.

On the example of the subjects of management of all forms of ownership of the Kherson region, it was established that the logistics strategy is an instrument for realizing the primary plan of the enterprise: strategy for increasing the competitiveness to maximize profits. The model of the logistics strategy of the enterprise should be a functional program of activities, which would be a guarantee of strengthening its competitiveness.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

One of the components of further development of agricultural enterprises is the participation in combined, segmented or intermodal transportation. Combined transportation is based on the connection in the process of shipping on mutually beneficial conditions of different types of transport. Extension of some services through multimodal traffic can be carried out in several directions. First, the combination of road transport with river and sea [1] deserves attention. Road and water transportation becomes most useful when a significant part of the route is carried by water transport.

On the example of the State Enterprise "Kherson River Port" and its successors (Kherson), it was established that the promising area of activity of the enterprise is the organization of close cooperation with construction companies of the Kherson region for the supply of building materials. To determine the appropriateness of the organization of the cooperation mentioned above, it is necessary to calculate the total cost of transporting building materials using automobile twenty-ton carts and water vehicles. On the balance of the successor of the State Enterprise "Kherson River Port," there is a dry cargo barge-platform with a tank, a youth and a cargo bunker on a deck with a displacement of 2000 thousand tons. According to the present technical characteristics, taking into account the loading factor of the barges, the proposed vessel can carry 497448 units bricks, the total weight of the cargo will be about 1989.8 t. The cost of transportation of blocks will be lease of barges - 2700 UAH per day; Rent of tugboat for barges - 2600 UAH per year.

During the calculations it was taken into account that in the years 2017-2018 for the construction of the primary objects in Kherson, the construction enterprises of the city (LLC "Pivdenenergo" and its partners) are purchasing and supplying bricks from warehouses in Kakhovka (Kherson region) The distance between the point of delivery and consumption for water vehicles is about 60 km (about 3 hours in one direction), for cars - 89 km. The time for loading and unloading 497448 units bricks will last at least 5 hours. Total costs for transportation of products using fully loaded barges will be 31300 UAH.

For renting premises for storage of bricks in Kakhovka, the company is forced to pay about 13.33 UAH per 1 sq. km. per month, while in Kherson these costs will be 30 UAH per 1 sq. km. The need for warehouses is one sq. m. for storage 420 units bricks. The moon's necessary for the block can be stored directly on the construction site. The average demand of a brick-and-mortar enterprise for the construction of multi-story buildings is about 100 thousand units per month.

Taking into account the above information in Tab. 1, the calculation and determination of the optimal batch of transportation of raw materials and materials, taking into account the costs of storage and storage.

Table 1

### Calculating the size of batches by the method of the least average costs during transportation and storage of bricks

Months	Ordered quantity, thousand units	Expenditures on transportation, UAH	Additional storage costs, UAH	General expenses, UAH	Average costs UAH / ths. units
1	100	20900	-	20900	209
2	200	23500	3969,05	27469,05	137,35
3	300	26100	11907,15	38007,15	126,69
4	400	28700	23814,3	52514,3	131,29
5	500	31300	39690,49	70990,49	141,98

The performed calculations show that it is expedient for OOO "Pivdenenergo" and its partners to transport and store bricks in the warehouses of Kherson in the total volume of 300 thousand units that will meet the need for construction work within three months. Average transportation and storage costs will be minimal and will amount to 126.69 UAH per 1 thousand units of bricks. Total cost for a party in 300 thousand units of blocks will amount to 38,007.15 UAH.

In case the company uses twenty-tone trucks, with an average freight fare of about 16.4 UAH / km and a capacity of a box of about 4620 units of bricks (without violation of the current legislation), the total cost of renting one wagon will be about 2919.2 UAH. In total for three months for the transportation of bricks totaling 300 thousand units, it will be necessary to hire 65 twenty-tin trucks, the total cost

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

of transportation costs - 189748 UAH. Given the low transport batch size, there will be no additional costs for its storage.

The performed calculations show that in order to minimize the costs of transportation and storage of building materials, LLC "Pivdenenergo" and its partners should use the services of the successor of the State Enterprise "Kherson River Port" for leasing barges with a displacement of 2000 thousand tons for the transport of bricks with a total of 300 thousand units. To meet the three-month construction needs. In this case, the transportation and storage costs will be almost five times smaller in comparison with the use of twenty-tonne lorries, which confirms the expediency of establishing close cooperation between the construction enterprises of Kherson and the successor of the state enterprise "Kherson river port". However, to make more reliable calculations, it is necessary to take into account also the location of raw materials in Kakhovka and construction sites in Kherson, and therefore the costs of transporting raw materials from warehouses in Kakhovka to water transport vehicles, as well as from loaded barges to construction sites in Kherson. The proposed combined logistic carriage by road and water will be practical and expedient if the total distance between warehouses, berths for water vehicles and construction sites will not exceed 70 km.

For agricultural enterprises of the Kherson region, it would also be advisable to consider the possibility of organizing transportation of products for export to the EU countries and other potential foreign consumers. As an example of the agricultural PRK named after Kirov, it was established that in modern conditions, the limited sources of financing, in order to maintain the existing positions and increase the competitiveness of products and enterprises in general in a particular segment of the market, it is necessary to determine the optimal cost boundary between transportation and warehousing of products in the organization of its implementation in the demands of the EU countries and the CIS. At present, it is the most economically advantageous place to locate its warehouses, namely, the international logistics centers. It is due to the high cost of storage facilities and the high level of storage fees in warehouses, in particular in Kyiv [10].

Taking into account the specifics and volumes of the economic activity of the Agricultural PJSC named after Kirov, it is expedient to consider the possibility of exporting products to EU countries using twenty- and ten-tier trucks. The average cost of transportation of goods is: for a twenty-tonne wagon - 16.4 UAH per km, ten-ton - 15.3 UAH per km. For company management, it is necessary to determine the optimum volume and frequency of transportation of products to ensure its successful implementation in the relevant market of a specific EU country. It is also necessary to take into account the level of purchasing power of the population, and, consequently, to adjust the cost of sales of products.

Taking into account the specifics of the economic activity and the features of the cultivated production, the total area of cargo to be delivered to a particular EU country will be: for a twenty-ton car 30.6 square meters (14 tons), for ten-ton - 16 square meters (7 tons). The most extended implementation period will be one week. For cities with an average size of fewer than 1 million people, the transport of products will use a ten-tonne wagon; more than 1 million people - twenty cars. Grown products can be stored for up to 7 days without significant loss of quality. However, daily additional revenue from sales of products in comparison with the domestic market will decrease by 2%.

The smallest difference between the prices for sales of products abroad and on the domestic market will be 0.5 euro per 1 kg for the most impoverished country of the EU - Bulgaria, where the average monthly salary for 2016 amounted to 510.92 euros or 15021.05 UAH, which is almost three times more than the same indicator in Ukraine (5183 UAH). At the same time, the additional costs when crossing the border will be at least 20% of the amount of other income.

In carrying out the analysis and taking into account the specifics of transportation and storage of products, its export can be carried out to the countries with the least cost of warehousing, that is to Warsaw (Poland), Antwerp (Belgium), Bucharest (Romania) and Sofia (Bulgaria). The necessary data for modeling the logistic cycle of product distribution is in Tab. 2.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Table 2

### Necessary data for modeling the logistic cycle of product distribution

Locality	Distance from Kherson (Ukraine), km	Average monthly salary in 2016, euro	Adjustment factor	Additional income from sales of products, euro / kg	Population, thousand persons	The need for a vehicle
Warsaw (Poland)	1303	1066,67	2,09	1,05	1744,4	20-ton van
Antwerp (Belgium)	2558	4566,67	8,94	2,24	510,6	10-ton van
Bucharest (Romania)	809	590,77	1,16	0,58	1855,4	20-ton van
Sofia (Bulgaria)	1185	510,92	1,0	0,5	1430,0	20-ton van

When calculating the size of the cost, it was taken into account that for the storage of 1 ton of products an average of 2.2 sq. m storage facilities. At the time of calculations, the official euro exchange rate manifests 29 UAH per 1 euro. Using the cost of storage indicated by the authors [10], Table 3 contains the calculation of the batch sizes for transportation and sales to Warsaw (Poland).

Table 3

### Batch size calculation for transportation and sales to Warsaw (Poland)

Days	Order quantity, t.	Expenditures on transportation, UAH	Storage costs, UAH	Total costs, UAH	Average costs, UAH / t.
1	2	42738,4	-	42738,4	21369,2
2	4	42738,4	12760	55498,4	13874,6
3	6	42738,4	38280	81018,4	13503,07
4	8	42738,4	76560	119298,4	14912,3
5	10	42738,4	127600	170338,4	17033,84
6	12	42738,4	191400	234138,4	19511,53
7	14	42738,4	267960	310698,4	22192,74

Calculations show that a minimum of average costs per one ton of product is achieved when the amount of the transport batch is sufficient to cover the needs of three days. The agricultural PrAT of Kirov it is expedient to organize transportation of 6 tons of products every three days. It will not only improve the quality of sales and reduce the number of losses resulting from product damage but also minimize the cost of storing products, as well as rent a ten-tonne wagon. The profit from sales of products will be 10847,5 UAH / t. The total amount of weekly benefit is 151.9 thousand UAH.

A similar mechanism of calculation was also used in determining the optimal batch for the transportation of products to Antwerp (Belgium), Bucharest (Romania), Sofia (Bulgaria), namely:

- Antwerp (Belgium) - the minimum average cost per ton of products is achieved when the volume of the transport batch is sufficient to cover the needs of the first six days. That is, it is expedient to organize transportation of 6 tons of products every six days. The profit from sales of products will be UAH 25,637.3 / t, the total amount of the weekly benefit will be UAH 179.5 thousands;

- Sofia (Bulgaria) - it is advisable to organize transportation of 4 tons of product every two days. However, the financial result from the sale of products will be unprofitable and will amount to 1855.85 UAH / t. Taking into account the level of purchasing power of the local population, as well as the relatively long distance between Kherson (Ukraine) and Sofia (Bulgaria), transporting and storing products with a total additional income of 0.5 Euro per 1 kg is inappropriate and economically unjustified. To ensure a minimum payback, the amount of other income from each unit must not be less than 0.6 euros per 1 kg. In this case, the expected amount of additional profit will be UAH 440.95 per ton or UAH 6173.3 per one weekly amount;

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- Bucharest (Romania) - it is advisable to organize transportation of 4 tons of product every two days. The profit from sales of goods will be UAH 2857.99 / t, the total amount of weekly benefit - 40.0 thousand UAH.

**Conclusions.** The results of the conducted research indicate that improvement of the logistics strategy of distribution of products and supply of raw materials is one of the most important components of increasing the competitiveness of enterprises of all forms of ownership. To minimize the costs of transporting and storing raw materials, materials and finished products it is expedient to arrange combined transport using automobile and water (river and sea) transport. The necessity of carrying out reliable researches on the determination of the level of purchasing power of potential consumers is proved. The expediency of using the method of "average expenses" in determining the optimal logistic strategy of product distribution and supply of raw materials is substantiated, which will allow to find not only the optimum point between the volumes of transportation and warehousing costs, but also, despite distance, to maximize the amount of additional income from sales of products for border compared with domestic sales channels.

At the same time, for more reliable calculations, it is necessary to take into account the location of the warehouses of raw materials and items of its consumption and take into account the additional cost of transporting raw materials from warehouses to water vehicles, as well as to consumption points.

### References

- Balabanova, L. V., & Mytrokhina, Yu. P. (2011). *Upravlinnia zbutovoiu politykoiu [Management marketing policy]*. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury [in Ukrainian].
- Bilovodska, O. A. (2017). *Marketynhova polityka rozpodilu ta zbutu: doslidzhennia sutnosti, roli ta znachennia [Marketing distributive and sales policy: research of essence, role and importance]*. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and Manadgment of Innovations*, 2, 85-97 [in Ukrainian].
- Burkynskiy, B. V., Lazareva, E. V. & Aheeva, Y. N. (2002). *Konkurentosposobnost produktssy y predpriyatya [Competitiveness of products and enterprises]*. Odessa: NAN Ukrainy [in Ukrainian].
- Burtseva, T. A., Syzov, V. S. & Tsen, O. A. (2005). *Upravlenye marketynhom [Marketing Management]*. Moscow [in Russian].
- Vantazhni perevezennia u 2016 rotsi [Cargo transportation, 2016]. (n.d.). *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Hohol, H. P., Kolodychuk, A. V. & Yaremko, A. Yu. (2010). *Sutnist zbutovoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv [Essence of sale activity of machine-building enterprises]*. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy - Scientific Bulletin of Ukrainian National Forestry University*, 20.7, 148-153. Retrieved from [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20\\_7/148\\_Gogol\\_20\\_7.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_7/148_Gogol_20_7.pdf) [in Ukrainian].
- Kamilova, S. R. & Yatsun, Yu. Yu. (2011). *Upravlinnia zbutovoiu diialnistiu [Management of sales activity]*. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury - Improving the Efficiency of Infrastructure Problems*, 31, 15-23 [in Ukrainian].
- Klymenko, S. M., Dubrova, O. S., Barabas, D. O., Omelianenko, T. V., & Vakulenko, A. V. (n.d.). *Upravlinnia konkurentospromozhnistyu pidpriemstva [Management competitiveness of enterprise]*. *posibniki.com.ua*. Retrieved from <http://posibniki.com.ua/catalog-upravlinnya-konkurento-spromozhnistyu-pidpriemstva---klimenko-sm> [in Russian].
- Koposov, H. O., Makarenko, S. M., Oliinyk, N. M. & Kalynska, T. A. (2010). *Shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Ways to improve the*

### Література

- Балабанова, Л. В. *Управління збутовою політикою* / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
- Біловодська, О. А. *Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності, ролі та значення* / О. А. Біловодська // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2017. – Вип. № 2. – С. 85-97.
- Буркинський, Б. В. *Конкurentоспособность продукции и предприятия: монография* / Б. В. Буркинський, Е. В. Лазарева, И. Н. Агеева [и др.]. – Одесса : ИПРЭЭИ НАН Украины, 2002. – 132 с.
- Бурцева, Т. А. *Управление маркетингом: Учебное пособие* / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. –М., 2005. – 271 с.
- Вантажні перевезення у 2016 році [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
- Гоголь, Г. П. *Сутність збутової діяльності машинобудівних підприємств* [Електронний ресурс] / Г. П. Гоголь, А. В. Колодійчук, А. Ю. Яремко // *Науковий вісник НЛТУ України*. – 2010. – Вип. 20.7. – С. 148-153. – Режим доступу: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20\\_7/148\\_Gogol\\_20\\_7.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_7/148_Gogol_20_7.pdf).
- Камілова, С. Р. *Управління збутовою діяльністю* / С. Р. Камілова, Ю. Ю. Яцун // *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури* : зб. наук. праць. – 2011. – Вип. 31. – С. 15-23.
- Клименко, С. М. *Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник* [Електронний ресурс] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась, Т. В. Омеляненко, А. В. Вакулєнко. - Режим доступу: <http://posibniki.com.ua/catalog-upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-pidpriemstva---klimenko-sm>.
- Копосов, Г. О. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах господарювання* / Г. О. Копосов, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник, Т. А. Калінська // *Таврійський науковий вісник*. – 2010. – Вип. 68. – С. 281-288.
- Люльчак, З. С. *Логістичні центри в Україні – наявний стан та проблеми створення* [Електронний ресурс] /

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**


---

competitiveness of enterprises in modern economic conditions]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Taurian scientific bulletin*, 68, 281-288 [in Ukrainian].

10. Liulchak, Z. S. & Danyltsiv O. I. (2014) Lohistychni tsentry v Ukraini - naiavnyi stan ta problemy stvorennia [Logistic centers in Ukraine – current state and founding problems]. *Elektronne naukove vydannia «Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky» - Electronic Scientific Publication «Global and National Problems of Economics»*, 2, 603-608. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/122.pdf> [in Ukrainian].

З. С. Люльчак, О. І. Данильців // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 603-608. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/122.pdf/>

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування:**

Tyuhtenko N. A., Makarenko S. M., Oliinyk N. M. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials / N. A. Tyuhtenko, S. M. Makarenko, N. M. Oliinyk // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 56-63.

- Тюхтенко  
Наталія Анатоліївна** кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчальної та науково-педагогічної роботи, професор кафедри менеджменту і адміністрування, Херсонський державний університет;  
<https://orcid.org/0000-0003-4634-9139>;  
E-mail: [tuhtenko1@gmail.com](mailto:tuhtenko1@gmail.com);
- Тюхтенко  
Наталія Анатоліївна** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-Rector for Academic, Scientific and Pedagogical Affairs, Professor at the Department of Management and Administration, Kherson State University;
- Макаренко  
Сергій Миколайович** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту і адміністрування, Херсонський державний університет;  
<https://orcid.org/0000-0001-9929-8967>;  
E-mail: [makar0684@gmail.com](mailto:makar0684@gmail.com);
- Makarenko  
Serhii Mykolaiovych** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Management and Administration, Kherson State University;
- Олійник  
Наталія Миколаївна** кандидат технічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва, Херсонський національний технічний університет;  
<http://orcid.org/0000-0002-1019-5708>;  
E-mail: [nat-o@ukr.net](mailto:nat-o@ukr.net);
- Oliinyk  
Nataliia Mykolaivna** Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kherson National Technical University

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 658.8

УДК 658.8

L. V. Babachenko, Candidate of Economic Sciences,  
V. V. Zhydok, Candidate of Economic Sciences,  
M. M. Zabashtanskyi, Doctor of Economics, Associate Professor

Л. В. Бабаченко, к. е. н.,  
В. В. Жидок, к. е. н.,  
М. М. Забаштанський, д. е. н., доцент

MODERN ASPECTS OF ORGANIZATION  
OF ENTERPRISES' GOODS DISTRIBUTION  
SYSTEMS

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ  
СИСТЕМ РОЗПОДІЛУ ТОВАРІВ  
ПІДПРИЄМСТВ

**Urgency of the research.** The use of marketing technologies in the formation of goods distribution channels is a topical issue in the context of organizing a rational system of commodity circulation and establishing a long-term cooperation which involves all its members.

**Target setting.** Traditional distribution channels are not sufficiently effective in modern conditions of management, therefore, at the expense of labor division and successful cooperation, it is necessary to achieve the most effective performance of functions by the participants of the distribution channel.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The study of the marketing distribution system has been carried out in the works of such scholars as O. A. Bilovodska, V. A. Hertsyk, A. F. Pavlenko.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The influence of relationships marketing concept on the activity of forming goods distribution systems requires additional study.

**The research objective.** The purpose of the article is to study the influence of goods distribution system on ensuring the effective functioning of business entities and improving marketing relationships of all members of the distribution channel.

**The statement of basic material.** The influence of marketing distribution systems on the competitiveness of an individual enterprise is being investigated; the need for their effective formation and functioning is being substantiated. The implementation of relationships marketing concept has been proposed, which will help to establish a long-term cooperation of all subjects of the distribution system and will be the basis for the formation of production and distribution systems in market conditions.

**Conclusions.** The necessity of establishing a long-term cooperation of all participants of the distribution system on the basis of implementation of relationships marketing concept, that meets the existing requirements of the market, has been substantiated.

**Keywords:** marketing distribution policy; relationships marketing; organization of commodity circulation; goods distribution system; goods distribution channels.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-64-70

**Актуальність теми дослідження.** Використання маркетингових технологій при формуванні каналів розподілу товарів є актуальним питанням в контексті організації раціональної системи руху товарів та встановленню тривалої співпраці між усіма її учасниками.

**Постановка проблеми.** Традиційні канали розподілу не є достатньо ефективними в сучасних умовах господарювання, тому за рахунок поділу праці та успішної співпраці потрібно домогтися найбільш ефективного виконання функцій учасниками каналу розподілу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження маркетингової системи розподілу здійснили у своїх працях такі вчені, як О. А. Біловодська, В. А. Герцик, А. Ф. Павленко.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Вплив концепції маркетингу взаємовідносин на діяльність по формуванню систем розподілу товарів потребує додаткового дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження впливу системи розподілу товарів на забезпечення ефективного функціонування суб'єктів господарювання та покращення маркетингових взаємовідносин між усіма учасниками каналу розподілу.

**Викладення основного матеріалу.** Досліджується вплив маркетингових систем розподілу товарів на конкурентоспроможність окремого підприємства, обґрунтовується потреба їх формування та ефективного функціонування. Запропоновано впровадження концепції маркетингу взаємовідносин, що сприятиме встановленню тривалої співпраці між усіма суб'єктами системи розподілу, стане основою формування виробничо-збутових систем в умовах ринку.

**Висновки.** Обґрунтовано необхідність встановлення довготривалого співробітництва між усіма учасниками системи розподілу на основі впровадження концепції маркетингу взаємовідносин, що відповідає існуючим вимогам ринку.

**Ключові слова:** маркетингова політика розподілу; маркетинг взаємовідносин; організація товароруху; система розподілу товарів; канали розподілу товарів.



---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

**Urgency of the research.** The organization of commodity circulation is an important function of goods distribution channels, but in our country it is currently not being implemented quite efficiently. Rational use of existing potential in the process of organizing commodity circulation would allow to pause the prices growth rate for goods. Over the past years, the domestic market has been represented by distribution systems in which each participant has acted, focusing solely on achieving his own goals, without taking into account the needs of other channel participants. However, the study shows that the greater result is achieved not by means of competition, but by means of cooperation. It should be noted that the use of marketing technologies for mutually beneficial cooperation enables to get not only the necessary result - an agreement, but also a number of important in terms of the effectiveness of sales results, namely: successful cooperation of the seller and the buyer, which will provide the basis for further cooperation; the possibility of obtaining marketing information about the buyer, which will not only increase the efficiency of sales of goods in current period, but also improve marketing efforts for the future. Therefore, the formation of commodity circulation, based on the partnership relationships of all participants in the distribution channels will enable the achievement of results that are necessary for increasing the volumes of sales.

**Target setting.** Traditional goods distribution channels are not quite effective in modern economic conditions. Each member of goods distribution channel does not depend on other participants and specializes in the performance of one or more functions, resulting in not achieving the maximum efficiency of the channel. Ideally, participants of goods distribution channel must work together in order to increase sales and maximize profits, since the success of each participant depends on the efficient operation of the entire distribution channel. Participants are required to perform their functions, coordinate their goals and actions, and co-operate with other participants in order to achieve the goals of the entire distribution channel. The problem is that the performance of functions can be assigned to different participants of the distribution channel. By means of the division of labor and successful cooperation, it is necessary to achieve the most efficient performance of functions by distribution channel participants.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The study of marketing goods distribution system has been carried out in the works of such scholars as O. A. Bilovodska [7], V. A. Hertsyk [5], A. F. Pavlenko, Y. E. Petrunya [9], T. N. Koflan, E. V. Krykavsky [6], L. V. Shtern [10], E. V. Harichkova. Their studies define the main approaches to understanding the essence and significance of goods distribution system for the effective and uninterrupted operation of enterprises; they also form proposals for solving problems that arise during the formation and implementation of this system.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At present, competition in the market is increasing, and the expenses of attracting new consumers are constantly rising. In addition, consumers themselves are becoming increasingly independent and discerning. Therefore, the influence of relationships marketing concept on the activity of forming distribution systems in modern conditions of management requires additional study, and the potential of this concept should be strengthened in order to ensure long-term relationship with the client, achieving the goals of the parties involved in the transaction.

**The research objective.** The complexities of the formation of goods distribution channels are conditioned by the peculiarities of commodities, namely: significant terms of their development and implementation; financial expenses for the development of its production; a complex and lengthy procedure for harmonizing the terms of delivery and signing contracts. Therefore, with the aim of long-term cooperation, the formation of distribution channels requires the effective functioning of business entities and the improvement of marketing relationships of all participants of the distribution channel.

**The statement of basic material.** In modern conditions enterprises are redirecting their efforts to gain additional competitive advantage and minimize overall expenses while achieving maximum economic benefits during the promotion of commodities to the end-user.

Distribution channels are not just a set of enterprises that create different flows of goods, services and information, but complex behavioral systems in which consumers and enterprises interact with each other in order to achieve their own goals, operational goals of individual economic entities and distribution channels in general [7]. Goods distribution channels of enterprises are characterized by a

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

constant change, which means inclusion or exclusion of traditional intermediaries from the system, which leads to the emergence of new intermediaries or the formation of additional distribution channels. It should be noted that the change in the structure of goods distribution systems, on the one hand, reflects the objective desire of business entities to find the best conditions and results of functioning, on the other hand – it is a factor in the growth of total expenses for delivering goods from the manufacturer to the consumer.

One of the most important issues in the formation and management of goods distribution channel is the question of organizing the cooperation of its participants. The main objective of organizing effective cooperation of distribution channel participants is to increase the degree of controllability of the processes occurring in it. This can be achieved by regulating the rights and obligations of the distribution system participants. The main reason for the emergence of intermediaries and intermediary structures in distribution channels is the need for exchanging goods and improving the efficiency of the distribution channel by monitoring the conformity of assortment and by rationalization of trading operations.

A significant component of the development of enterprises' goods distribution policy is the definition of its strategy and tactics. In order to achieve the goals, taking into account the specifics of the enterprise, analytical methods are used, measures for the implementation of plans are developed, coordination, regulation, accounting and analysis of work concerning goods distribution are carried out. The enterprise provides the functioning of the policy of goods distribution along with the rationalization of its organizational structure, improves the economic mechanism of commercial activity, establishes information links and communications. Thus the successful implementation of goods distribution policy in many cases depends on the enterprise's experience in sales activities and the availability of skilled personnel.

According to V. M. Vlasova [3] distribution systems are divided into two groups - simple and complex. In a simple system, the distribution chain consists of only the manufacturer and the consumer, and in the complex system there are also intermediate levels to which V. M. Vlasova assigns "independent intermediaries, wholesale and retail enterprises." As a kind of complex system, a scientist identifies a dual system of channels when a manufacturer uses two separate or interconnected distribution channels in one market.

Unlike the abovementioned scientist, F. Kotler [8] and S. S. Harkavenko [4] do not divide the distribution systems into simple and complex ones. The classification system of distribution developed by them consists of traditional, vertical, horizontal and combined systems, the comparative analysis of which is shown in Fig. 1.

The application of rational goods distribution policy ensures stable functioning of the enterprise and also allows him to hold leading positions in the market.

The problem of establishing a distribution system at the enterprise for the purpose of long-term cooperation of all its participants is becoming urgent.

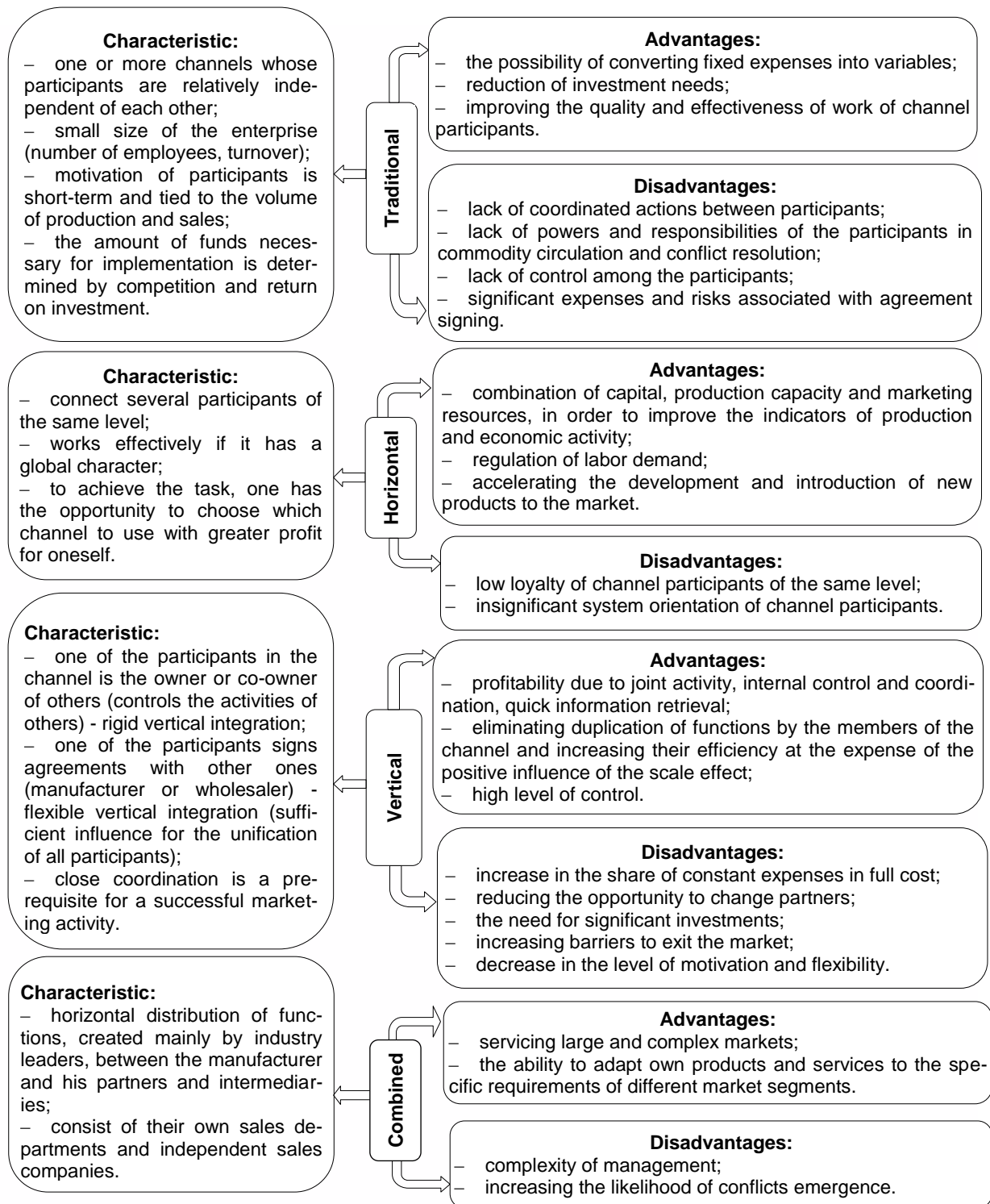
Acting in the interests of consumers and emphasizing the goal of long-term cooperation of all participants of the distribution channel, it is necessary to take into account the following main guidelines during the process of its formation:

- 1) ensuring the effective functioning of the enterprise in the current and future periods;
- 2) maximum satisfaction of consumers' solvent demand;
- 3) long-term market stability of the enterprise and the competitiveness of its products;
- 4) creating a positive image on the market and its public recognition.

The goods distribution system in marketing uses an analysis of the influence on the decision-making at each stage of commodity circulation from production to consumption.

Among the tasks of managing goods distribution policy one should mention the organization of company's sales management as a basis for distribution processes managing. Sales management creates an organizational framework for achieving distribution objectives of the enterprise. At the same time, an important precondition for its effective functioning is a balance between the needs of the consumer, the expenses of the organization of distribution and the final cost of the goods.

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**



**Fig. 1. Comparative analysis of goods distribution systems**

\* systematized by authors on the basis of sources data [6; 7]

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

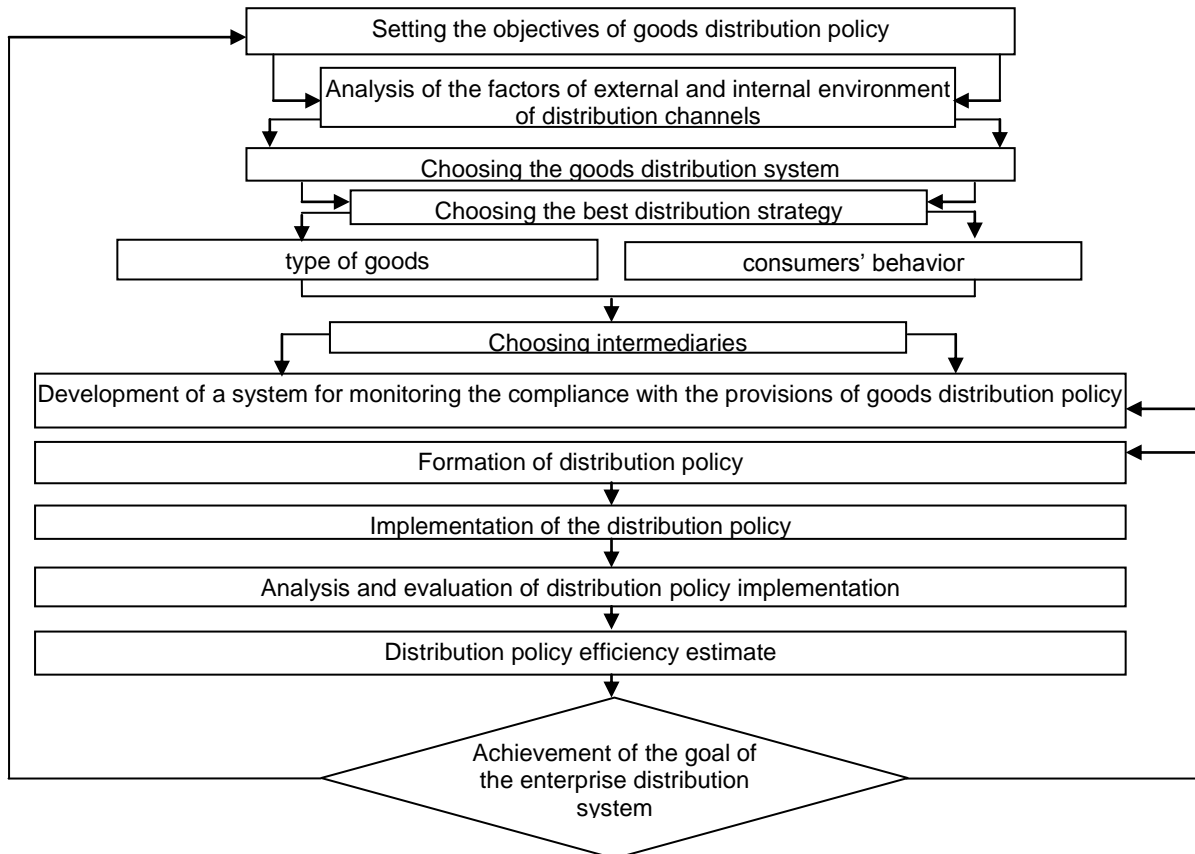
The process of managing the distribution policy is a certain sequence of stages, during which a decision to maximize the efficiency of the distribution system is made (Fig. 2).

An important point in the effective management of the distribution system is the increase in both the sale of certain goods and the in the entire distribution process. This can be achieved through the use of marketing communications.

One can meet different sales concepts on the domestic market: commodity oriented sales; trader oriented sales; consumer oriented sales [1; 9].

It should be noted that a new-generation sales concept suggests consumer oriented sales. This concept does not disagree with the other sales concepts. It is based on the potential of previous models and integrates their advantages with the possibilities of marketing technologies.

The concept of marketing, which helps to establish long-term cooperation between all the elements of a particular process - production, service provision, management - maximally corresponds to the specifics of organization and the formation of production and distribution systems in a market environment. It allows to deepen partnership links, to improve significantly the use of resource potential of all participants in the process of commodity circulation, including consumers, to accelerate the development of the territories in which the partners operate, to create new jobs.



**Fig. 2. Goods distribution policy management \***

\* compiled by authors on the basis of sources data [1; 2; 5]

Today we are witnessing the process of transition to relationships marketing. The scientists [5; 6], were among the first who proposed the thesis that the behavior of goods consumers is determined by the system of long-term relationships with suppliers. At the same time, marketers in the service sector came to the conclusion that it is cheaper for an enterprise to keep an existing consumer than to find a

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

new one. In goods distribution systems an important role is played by good relationships between the consumer and the trader. The studies confirm that most of the orders come from regular customers. That is why the companies began to develop measures aimed at keeping the existing customers.

The deepening of partnership links allows to switch to relationships marketing, the principal advantages of which must be used by enterprises as much as possible when establishing and managing goods distribution systems.

It should be noted that the concept of relationships marketing significantly affects the activities concerning the formation of goods distribution systems [10]. This concept is the most suitable one for the organization of the process of forming and functioning of goods distribution channels. However, the potential of this concept can be greatly enhanced if it is supplemented by new principles.

One of them should be the principle of mutual openness in cooperation, since the manufacturer is interested in long-term cooperation with his consumers, distributors, dealers and suppliers, because it is them who become partners in the process of identifying new values and help business entities to get additional income. It is important for businesses to strive to engage the consumer in interactive cooperation at different stages of value creation, which will enable them to cooperate with consumers in order to guarantee the benefits they seek.

Using the relationships marketing concept in the formation of the distribution system provides an opportunity to improve its efficiency.

Considering the existing approaches, we offer to estimate the level of social utility of the distribution channel, taking into account three components: efficiency, equity, effectiveness:

$$CKKP = f_E(E_n; E_c) + f_C(C_{\text{дкр}}; C_{\text{екр}}) + f_P(P_{\text{ер}}; P_p) \quad (1)$$

where, CKKP – social utility of the distribution channel

$E_n$  – supply efficiency of the distribution channel;

$E_c$  – stimulation efficiency of the distribution channel;

$C_{\text{дкр}}$  – availability equity of the distribution channel;

$C_{\text{екр}}$  – usage equity of the distribution channel;

$P_{\text{ер}}$  – usage effectiveness of the distribution channel;

$P_p$  – profitability of the distribution channel.

The proposed method of estimating the level of social utility of the distribution channel will enable to determine the effectiveness of its construction, which is determinant in the process of financial, economic and marketing activities of an enterprise.

**Conclusions.** Currently the concept of relationships marketing corresponds to the existing market conditions, which requires the establishment of a long-term cooperation between all entities of the distribution system. It allows to deepen the links between the participants of the distribution channel, to improve significantly the use of resource potential of all participants in the process of commodity circulation, including the consumers. It is the distribution systems that have a significant influence on the competitiveness of any enterprise, so there is a need for their effective formation and functioning. That is why the principle of mutual openness in cooperation will make it possible to create a stable relationships between the consumer and the supplier, will allow the supplier in advance to offer certain goods and services to the consumer at a convenient for him time and to balance the future demand.

### References

1. Balabanova, L. V., Mytrokhina, Yu. P. (2009). *Stratehichne marketynhove upravlinnia zbutom pidpriemstv [Strategic marketing management of sales of enterprises]*. Donetsk: Don. DUET [in Ukrainian].
2. Balabanova, L. V., Mytrokhina, P. (2011). *Upravlinnia zbutovoioi politykoioi [Sales policy management]*. Kyiv: TsUL [in Ukrainian].
3. Vlasova, V. M. (1996). *Osnovy predprinimatelskoy deyatel'nosti (Ekonomicheskaya teoriya. Marketing, Finansovyy menedzhment) [Basics of Entrepreneurial Activity]*

### Література

1. Балабанова, Л. В. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств : підручник / Л. В. Балабанова, Ю. П. Митрохіна. – Донецьк : Дон. ДУЕТ, 2009. – 245 с.
2. Балабанова, Л. В. Управління збутовою політикою : навчальний посібник / Л. В. Балабанова, П. Митрохіна – К. : ЦУЛ, 2011. – 240 с.
3. Власова, В. М. Основы предпринимательской деятельности (Экономическая теория. Маркетинг. Финансовый менеджмент) / под ред. В. М. Власовой. – М. :

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

(*Economic Theory, Marketing, Financial Management*)].  
Moscow: Finansy i statistika [in Russian].

4. Harkavenko, S. S. (2007). *Marketynh [Marketing]*. (5<sup>th</sup> ed., rev.). Kyiv: Libra [in Ukrainian].

5. Hertsyk, V. A. (2008). *Suchasni problemy rozpodilu v Ukraini [Modern Problems of Distribution in Ukraine]*. *Marketynh: Teoriia i praktyka – Marketing: Theory and Practice*, 14, 24–26 [in Ukrainian].

6. Krykavskiy, Ye. V., Kosar, N. S., Chubala, A. (2009). *Marketynhova polityka rozpodilu [Marketing Distribution Policy]*. Lviv: National University "Lviv Polytechnic" [in Ukrainian].

7. Bilovodska, O. A., Syhyda, L. O. (2016). *Marketynhova polityka rozpodilu: pryntsyipy upravlinnia ta pokaznyky efektyvnosti [Marketing Distribution Policy: Principles of Management and Performance Indicators]*. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Logistics*, 846, 16-20 [in Ukrainian].

8. Kotler, F., Keller, K. L., Pavlenko, A. F. (2008). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing Management]*. Kyiv: Vydavnytstvo «Khimdzhest» [in Ukrainian].

9. Petrunia, Yu. Ye., Petrunia, V. Yu. (2016). *Marketynh [Marketing]*. (3<sup>rd</sup> ed., rev.). Dnipropetrovsk : University of Customs and Finance [in Ukrainian].

10. Stern, L. V., El-Ansary, A. I., Coughlan, A. T. (2002). *Marketingovyie kanaly [Marketing Channels]*. (5<sup>th</sup> ed., rev.). Moscow: Publishing house "Williams" [in Russian].

Финансы и статистика, 1996. - 496 с.

4. Гаркавенко, С. С. *Маркетинг: підручник*. / С. С. Гаркавенко. – 5-те вид. доп. – К. : Лібра, 2007. – 720 с.

5. Герцик, В. А. *Сучасні проблеми розподілу в Україні // Маркетинг: Теорія і практика*. – 2008. – № 14. – С. 24–26.

6. Крикавський, Є. В. *Маркетингова політика розподілу : навч. посібник* / Є. В. Крикавський, Н. С. Косар, А. Чубала. – Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2009. – 232 с.

7. *Маркетингова політика розподілу: принципи управління та показники ефективності* / О. А. Біловодська, Л. О. Сигида // *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика*. – 2016. – № 846. – С. 16-20.

8. *Маркетинговий менеджмент : підручник* / Ф. Котлер, К. Л. Келлер, А. Ф. Павленко [та ін.]. – К. : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.

9. Петруня, Ю. Є. *Маркетинг : навчальний посібник* / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016. – 362 с.

10. Штерн Льюис В., Эль-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. *Маркетинговые каналы* : Пер. с англ./ Штерн Льюис В., Эль-Ансари Адель И., Кофлан Энн Т. – 5-е изд.: – М. : Издательский дом «Вильямс», 2002. – 624 с.

Received for publication 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Babachenko, L. V. Modern aspects of organization of enterprises' goods distribution systems / L. V. Babachenko, V. V. Zhydok, M. M. Zabashtanskyi // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 64-70.

**Бабаченко  
Лариса Валентинівна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-6312-4700>;  
Researcher ID: G-9340-2014;  
E-mail: Babachenko\_lv@ukr.net;

**Babachenko  
Larysa Valentynivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics, Chernihiv National University of Technology;

**Жидок  
Вікторія Вікторівна**

кандидат економічних наук, завідувач кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики, Чернігівський національний технологічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0003-3706-9346>;  
Researcher ID: G-5964-2014;  
SPIN-код: 8674-7010;  
E-mail: vvzhydok@gmail.com;

**Zhydok  
Viktoriia Viktorivna**

Candidate of Economic Sciences, Head of the Department of Marketing, PR-technologies and Logistics, Chernihiv National University of Technology;

**Забаштанський  
Максим Миколайович**

доктор економічних наук, доцент, декан факультету життєдіяльності, природокористування і туризму, кафедра управління персоналом та економіки праці, Чернігівський національний технологічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0001-9417-0163>;  
Researcher ID: G-6145-2014;  
E-mail: mazani@ukr.net;

**Zabashtanskyi  
Maksym Mykolaiovych**

Doctor of Economics, Associate Professor, Dean of the Faculty of Vital Function, Natural Resources and Tourism, Department of Human Resources Management and Labor Economics, Chernihiv National University of Technology

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

УДК 338.32.053.4; 677.011

UDC 338.32.053.4; 677.011

**Б. О. Турсунов**, базовий докторант,  
**К. С. Кривякин**, к. э. н.,  
доцент,  
**З. А. Хакимов**, к. э. н.

**B. O. Tursunov**, Degree Seeking Student,  
**K. S. Krivyakin**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**Z. A. Hakimov**, Candidate of Economic Science

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ  
ТЕКСТИЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

**METHODOLOGY OF ESTIMATION OF  
TEXTILE ENTERPRISES PRODUCTION'S  
COMPETITIVENESS**

**Актуальность темы исследования.** Глобализация мировой экономики позволяет текстильным предприятиям, торговать собственной продукцией по всему миру. Однако, для успешной деятельности на мировом рынке предприятиям необходимо выпускать продукцию, которая может конкурировать с лучшими мировыми образцами. Все это невозможно без качественной оценки производимой продукции.

**Постановка проблемы.** Современные текстильные предприятия, проектируя новые виды продукции и выпуская их на рынок, испытывают сложности в точности прогноза потенциального объема продаж, вследствие отсутствия методического инструментария для определения конкурентоспособности, отличающегося простой использования, точностью и высокой эффективностью оценки.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Методологической основой проведенного исследования стали труды таких ученых, как Д. Рикардо, Э. Чемберлин, С. М. Никитин, И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Р. Уотерман, А. Стрикленд, Д. С. Воронов и И. М. Смолейчук.

**Выделение неисследованных частей общей проблемы.** Несмотря на большое количество научных работ в области оценки конкурентоспособности продукции, большая часть из них имеет общий характер. С этой точки зрения, возникает необходимость, совершенствования имеющихся методик с целью их ориентации на продукцию текстильных предприятий.

**Постановка задачи.** Основной целью статьи является описание и применение предложенной методики оценки конкурентоспособности продукции для текстильных предприятий.

**Изложение основного материала.** В работе описана и апробирована методика оценки конкурентоспособности продукции предприятий текстильной промышленности.

**Выводы.** В статье предложен модификационный вариант методики оценки конкурентоспособности продукции для предприятий текстильной промышленности.

**Ключевые слова:** методика оценки, конкурентоспособность продукции; показатели конкурентоспособности; маркетинговые исследования; текстильные предприятия.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-71-77

**Актуальность темы исследования.** Влияние глобализации на международную конкуренцию осуществляется через тенденцию превращения международных фирм в глобальные компании, развитие глобальных сбытовых и производственных сетей, формирование глобальных отраслей и рынков, усиление регулирующей роли международных институтов и использование ими более

**Urgency of the research.** The globalization of the world economy allows textile enterprises to trade their own products around the world. However, for successful activity in the world market, enterprises need to produce products that can compete with the best world standards. All this is impossible without a qualitative assessment of the products.

**Target setting.** Modern textile enterprises, designing new types of products and releasing them to the market, have difficulties in accurately forecasting the potential sales volume, due to the lack of a methodological tool for determining competitiveness that distinguishes between simple use, accuracy and high efficiency of valuation.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Methodological given the basis of the study were the works of foreign scientists D. Ricardo, E. Chamberlin, S. M. Nikitin, I. Ansoff, M. Porter, R. Waterman, A. Strickland, D. S. Voronov and I. M. Smoleichuk.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Despite a large number of scientific works in the field of assessing the competitiveness of products, most of them are of a general nature. From this point of view, there is a need to improve existing methods with a view to their orientation to the products of textile enterprises.

**The research objective.** The main purpose of the article is to describe and apply the proposed methodology for assessing the competitiveness of products for textile enterprises.

**The statement of basic materials.** In this article have been proposed and tested a methodology for evaluating the competitiveness of textile products.

**Conclusions.** The article proposes a modification version of the methodology for assessing the competitiveness of products for textile enterprises.

**Keywords:** method of evaluation, product competitiveness; indicators of competitiveness; marketing research; textile enterprises.

---

**УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

---

эффективных механизмов регулирования системы взаимозависимых и взаимосвязанных международных отношений. Текстильная промышленность - это сфера для развития малого бизнеса и, как следствие, реальный источник налоговых поступлений в бюджет. Особенностью текстильной промышленности является быстрая отдача вложенных средств. Потенциал текстильной промышленности на мировом рынке продолжает расти, однако для успешной деятельности предприятиям необходимо выпускать продукцию, которая может конкурировать с лучшими мировыми образцами. Все это невозможно без качественной оценки конкурентоспособности производимой продукции.

**Постановка проблемы.** В последнее время происходит резкое увеличение конкуренции в области производства и продажи товаров текстильной промышленности. Глобализация делает возможным для современных промышленных предприятий искать потребителей по всему миру, используя различные методы сбыта продукции, включая систему интернет продаж. С целью соответствия современным требованиям потребителей, предприятия уделяют достаточное внимание показателям качества и конкурентоспособности продукции. В процессе проектирования новой текстильной продукции, предприятия не имеют возможности провести качественную оценку конкурентоспособности продукции, вследствие отсутствия методического инструментария, отличающегося простотой использования, точностью и высокой эффективностью.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Методологической основой данного исследования стали труды таких ученых как Д. Рикардо, Э. Чемберлин, С. М. Никитин, И. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Р. Уотерман, А. Стрикленд, Д. С.Воронов и И. М. Смолейчук.

В общепринятых методах оценки конкурентоспособности «улучшение качества продукции» рассматривается как ключевой элемент [11]. В японской модели [12] ключевым фактором является «усовершенствование системы качества», а французы уделяют внимание уровню организации «маркетинговой деятельности». Главная особенность японской модели заключается в том, что она основывается на изучении соответствия продукта потребностям потребления, идея французской модели - это «маркетинговая конкурентоспособность», то есть соответствие производства маркетинговой деятельности предприятия.

Американская модель подразумевает использование методов обеспечения «рыночного лидерства» или «оценку доли рынка». В Европейском союзе в целом, наиболее надежным показателем конкурентоспособности является оценка способности предприятий поддерживать продуктивность и производительность в течение длительного периода времени [13].

В научной литературе преобладает мнение о том, что конкурентоспособность продукта является основой конкурентоспособности рынка [14]. Более того, поскольку в теориях конкуренции конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятий, отраслевая и региональная конкурентоспособности взаимосвязаны и взаимодополняют друг друга, возникает необходимость разработки новых более совершенных методов их оценки [15].

**Выделение неисследованных частей общей проблемы.** Большинство существующих методов оценки конкурентоспособности продукции имеют общий, универсальный характер. Однако, процесс оценки конкурентоспособности продукции в разных отраслях промышленности, имеет существенные различия. Вследствие чего, возникает необходимость совершенствования имеющихся методик оценки конкурентоспособности продукции, с целью их ориентированности на текстильную сферу.

**Постановка задачи.** На основе анализа существующих подходов и методов оценки конкурентоспособности, разработать методику оценки конкурентоспособности продукции текстильных предприятий, учитывая специфику отрасли. Провести апробацию предложенной методики, на примере рынка текстильных товаров Наманганской области, республики Узбекистан.

**Изложение основного материала.** Категорию «конкурентоспособность» можно считать иерархичной. Выделяют уровни конкурентоспособности отдельных категорий товаров, предприятий и отраслей. Если говорить о конкурентоспособности на уровне предприятия, то в ее основе лежит организация конкурентоспособного производства, результатом которого является выпуск конкурентоспособной продукции.

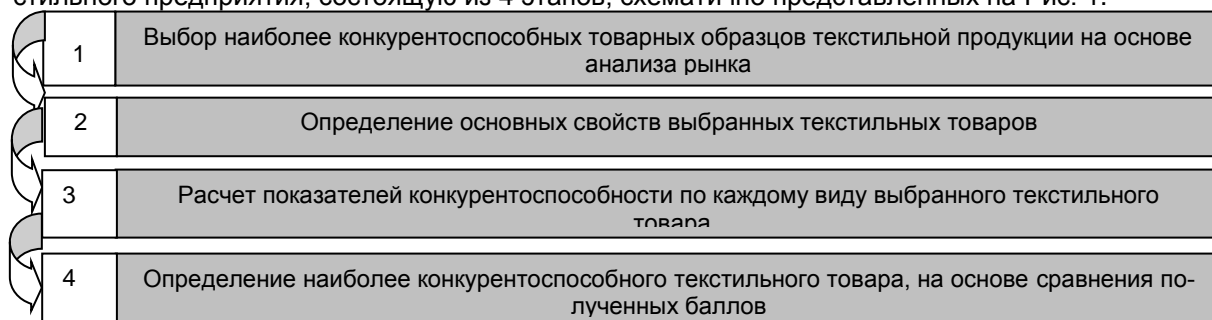


## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Конкурентоспособность предприятия включает в себя множество аспектов бизнеса: производство продукции, маркетинг, управление, возможности брендинга, коммуникации, транспорт, логистика. Анализируя конкурентоспособность предприятий, важно учитывать общие принципы и концепции международной конкурентоспособности для монопольных предприятий, действующих в одной стране.

В общем виде, методика оценки конкурентоспособности продукции представляет собой совокупность инструментов и методов, используемых в определенной последовательности, для определения уровня конкурентоспособности конкретного товара.

Анализ научных работ, посвященных вопросам оценки и повышения конкурентоспособности [1-10], позволил авторам предложить методику оценки конкурентоспособности продукции текстильного предприятия, состоящую из 4 этапов, схематично представленных на Рис. 1.



**Рис. 1. Основные этапы оценки конкурентоспособности текстильной продукции**

Рассмотрим каждый этап более подробно:

1. Выбор наиболее конкурентоспособных товарных образцов на основе анализа рынка.

Апробация предложенной методики, проходила на основе анализа рынка текстильных товаров Наманганской области, республики Узбекистан. По результатам маркетинговых исследований проведенных авторами, были выбраны мужские костюмы, присутствующие на рынке и пользующиеся наибольшим спросом, представленные в Таб. 1.

*Таблица 1*

### Классификация одежды выбранной для оценки конкурентоспособности

Наименование	Номер модели	Сезонность	Вид трикотажа	Размер	Произведено в государстве
Костюм (Sanan)	77-02	Весна, лето, осень	55 % начес, 35% вискоза, 10 % полимер	46-60/4	Узбекистан
Костюм (Matiat)	A-2515-2521	Весна, лето, осень	60 % начес, 40% вискоза, 10 % полимер	46-60/4	Турция
Костюм (Youghan)	H-2541-42215	Весна, лето, осень	40 % начес, 40% вискоза, 20 % полимер	46-60/4	Китай

2. Определение свойств выбранных товаров.

В качестве основных свойств выбранных товаров, по результатам анкетирования потребителей, были выявлены 3 основные характеристики, которые влияют на принятие решения о покупке:

- уровень новизны одежды на рынке;
- дизайнерские и модные особенности одежды;
- показатели качества и конкурентоспособности одежды.

По каждой из выявленных характеристик авторами проведена оценка выбранных моделей костюмов.

Оценка уровня новизны одежды на рынке проведена с помощью матрицы, представленной в Таб. 2.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 2

### Оценка уровня новизны одежды (максимальный балл 12)

Характеристика товара	На мировом рынке	На рынке Узбекистана	На областных рынках	На сельских рынках
Новый	12	11	10	9
Действующий	8	7	6	5
Устаревший	4	3	2	1

Авторами определены баллы по каждой модели костюма в соответствии с характеристиками на рынке и значениями из таблицы Таб. 2.

1. Sanan – мужской костюм от ООО «Iftixor Garment Industry». Он считается доступным в ассортименте на рынке Узбекистана, так как модель костюма произведена в 2014 году, а в Ташкентском торговом комплексе «Абу-Сахий» есть образец товара, этой модели соответствует оценка 7 баллов.

2. Matiat – модель турецкой компании «Matiat» LTD, которая имеет доступ к рынкам и в странах СНГ, а также имеет торговый образец в торговом центре «Абу-Сахий» в Ташкенте и в других магазинах, в которых предлагается продажа по более высокой цене, этой модели соответствует оценка в 12 баллов.

3. Youghan – произведен на малых предприятиях Китая, не зарегистрирован в Интернете и не был найден в торговом комплексе «Абу-Сахий», но с учетом присутствия на рынках Наманганской области этой модели соответствует оценка в 3 балла.

Таким образом, наиболее привлекательной с точки зрения новизны одежды оказалась модель Matiat – модель турецкой компании «Matiat» LTD, которой была присвоена максимальная оценка 12 баллов.

Следующей характеристикой имеющей значение для потребителей являются дизайнерские и модные особенности одежды. Оценка моделей костюмов по выделенной характеристике представлена в Таб. 3.

Таблиця 3

### Дизайнерские и модные особенности одежды

Характеристики	Показатели	Костюм Sanan	Костюм Matiat	Костюм Youghan
Особенности новшества	Использование новшества	0	1	0
	Равномерность	1	1	0
	Решение цветов	1	1	1
	Силуэт	1	1	1
	Элементы косметики	0	1	1
	Соединение материалов	1	1	0
	Технологический прием переработки	0	1	1
Художественность	Сохранность гармонической формы, особенность одежды к внешнему виду	1	1	1
Обладание отдельным стилем	Соответствие существующих мод и стилей	1	1	1
	Гармоничность частей одежды к общему стилю	1	1	1
	Яркость видения стиля	1	1	1
Композиционное единство	Взаимное соответствие, гибкость.	1	0	0
	Декоративные особенности и размещение аксессуаров	1	1	1
Всего	Сумма баллов оценки по 13 критериям	10	12	9

1-соответствует, 0-не соответствует

Оценка каждой характеристики, выполнялась дизайнерами, с точки зрения соответствия или несоответствия соответствующей шкале. За каждое соответствие присваивался 1 балл. Максимально возможная оценка 13 баллов. По результатам Таб. 3. Лучшей является модель Matiat.

Следующей характеристикой имеющей значение для потребителей являются показатели качества и конкурентоспособности одежды. Оценка моделей костюмов по выделенной характеристике представлена в Таб. 4.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 4

Таблиця оцнки показателй качества и конкурентоспособности одежды

Показатели	Изучаемые параметры	Костюм Sanan	Костюм Matiat	Костюм Youghan
Характеристика используемого материала	Из природного хлопкового волокна, шерсти, шелка	1	0	0
	Из природного и синтетического материала	1	1	0
	Из синтетического волокнистого материала	1	1	1
Соответствие гигиеническим требованиям	Теплопроницаемость	1	1	0
	Свойство мокропроницаемости	0	1	1
	Быстрое проницаемость воздуха	1	1	0
	Свойство испарения	1	1	1
Свойство изменчивости формы	Удобство при одевании	1	1	1
	Удобство при раздевании	1	1	1
	Появление изгибов при одевании	1	1	0
	Сохранение липкости в теле	1	1	0
	Легкость движения руки	0	1	1
	Удобство изгиба колена брюки	0	1	1
Адаптируемость к сегменту потребителей	Соответствие к возрасту	0	1	1
	Соответствие к полу	1	1	1
	Соответствие к статусу работы	0	1	1
Состояние соответствия моде	Соответствие к изменчивой геометрической форме	1	1	0
	Соответствие цвета к общему цвету	1	1	0
	Наличие сезонной особенности	1	1	1
	Соответствие модному тренду	0	1	1
Бренд	Уровень знаменитости	1	1	0
	Лояльность	1	0	0
	Разделение на классы	0	1	1
	Актуальность	1	1	1
Реклама	Реклама в упаковке товара	1	1	1
	Расположение образца в магазине	1	1	0
	Расположение коммерческих каталогов	0	1	0
Система организации продаж	Поместите образцы на стойку	1	1	1
	Сохранение образца	1	1	1
	Возможность примерки в магазине	1	1	0
	Уровень знаний товарного знака продавца	0	1	0
Упаковка	Наличие пакета для товаров	1	0	1
	Состояние одежды в упаковке	1	1	0
	Наличие рекламных средств в пакете	0	1	1
Всего	Оценено по 34 критериям	24	31	19

1-соответствует, 0-не соответствует

Оценка для каждого из показателей качества и конкурентоспособности готовой одежды, рассматривалась согласно соответствием или несоответствием шкале каждому показателю присваивался 1 балл.

### 3. Расчет показателей конкурентоспособности.

Расчет показателей конкурентоспособности по мнению авторов предлагается осуществлять на основе следующей формулы:

$$R_t = Y_{ij} + D_{ij} + r_{ij} \quad (1)$$

где -  $Y_{ij}$ - уровень новизны и одежды на рынке;

$D_{ij}$ -дизайнерские и модные особенности одежды;

$r_{ie}$ -показатели качества и конкурентоспособности продукции). Подразумевается, что каждый из выбранных критериев, показывает конкурентоспособность товаров на одинаковом уровне, и принимая во внимание ранговые коэффициенты, формула (1) записывается в следующем виде:

$$R_t = a * Y_{ij} + b * D_{ij} + s * r_{ij} \quad (2)$$

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

где,  $0 \leq a, b, s \leq 1$ , и их сумма равна единице,  $a+b+s=1$

Коэффициенты  $a$ ,  $b$  и  $s$  считаются ранговыми коэффициентами, которые определяют степень влияния выбранных факторов на общую конкурентоспособность товара.

Ранговые коэффициенты определяются по количеству исследованных факторов ( $K$ ):

$$K = ij + ir + ie = 12 + 13 + 34 = 59;$$

$$// a = \frac{1}{59} * 12 = 0,22 // b = \frac{1}{59} * 13 = 0,24 // s = \frac{1}{59} * 34 = 0,64;$$

Подставив ранговые коэффициенты в формулу (2) получаем формулу следующего вида:

$$R_t = 0,22 * Y_{ij} + 0,24 * D_{ij} + 0,64 * r_{ij}$$

Полученные результаты рассчитываются по формуле (3) по каждой модели костюма ниже:

$$R_{Sanan} = 0,22 * Y_{ij} + 0,24 * D_{ij} + 0,64 * r_{ij} = 0,22 * 7 + 0,24 * 10 + 0,64 * 24 = 19,3$$

$$R_{Matiat} = 0,22 * Y_{ij} + 0,24 * D_{ij} + 0,64 * r_{ij} = 0,22 * 12 + 0,24 * 12 + 0,64 * 31 = 25,6$$

$$R_{Youghan} = 0,22 * Y_{ij} + 0,24 * D_{ij} + 0,64 * r_{ij} = 0,22 * 3 + 0,24 * 9 + 0,64 * 19 = 14,9$$

4. Определение наиболее конкурентоспособного товара, на основе сравнения полученных баллов.

Из вышеуказанных расчетов определено, что наиболее конкурентоспособным является костюм модели Matiat произведенной в Турции, ему соответствует самый высокий бал 25,6. На втором месте находится Костюм модели Sanan, произведенный в республике Узбекистан, ему соответствует 19,3 балла. И наконец, на третьем месте находится Костюм модели Youghan произведенный в Китае.

**Выводы.** Таким образом, использование предложенной авторами методики оценки конкурентоспособности продукции текстильных предприятий, основанной на применении бального метода к оценке, и отличающаяся использованием весовых коэффициентов, позволит определить уровень конкурентоспособности продукции, оценить факторы, оказывающие на него влияние, и обосновать возможные направления повышения конкурентоспособности по каждому товару.

### Литература

1. Рикардо, Д. Начало политической экономики и налогообложения. Соч.: в 5 т. Т. 1 - М: Gospolitizdat, 1995.- 360 с.
2. Чемберлин, Э. Теория монополистической конкурентности: реориентация теории стоимости. - М: «Экономика», 1996.- 351 с.
3. Никитин, С. М. Роль государства в стимулировании НТП. // Общество и экономика. 1993.-№ 3-С. 90-102.
4. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: 2003.- 509с.
5. Портер, М. Конкурентное преимущество: как можно «вынести» и «обеспечить» его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс. – 2005. - 715 с.
6. Уотермен, Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании – М.: Progres. - 1988, - 368 с.
7. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Д. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учебник для вузов. – М.: Банкибиржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
8. Drucker, P. F. 2007, Management: tasks, responsibilities, practices, Transaction Publishers, New Brunswick, N.J.; London. - 536 с.
9. Власюк, Т. О. Пріоритетні напрями забезпечення

### References

1. Rikardo, D. (1995). *Nachala politicheskoi ekonomii i nalogovogo oblozheniya [On the Principles of Political Economy and Taxation]*. (Vols. 1). Moscow: Gospolitizdat [in Russian].
2. Chamberlin, E. (1996). *Teoriya monopolisticheskoi konkurentnosti: reorientatsiya teorii stoimosti [Theory of Monopolistic Competition]*. Moscow: Ekonomika [in Russian].
3. Nikitin, S. M. (1993). Rol gosudarstva v stimulirovanii NTP [Role of the state in the stimulation of scientific-technical progress]. *Obshchestvo i ekonomika – Society and economics*, 3, 90-102 [in Russian].
4. Ansoff, I. (2003). *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow [in Russian].
5. Porter, M. (2005). *Konkurentnoe preimushchestvo: kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoichivost [Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance]*. Moscow: Alpina Biznes Bucs [in Russian].
6. Waterman, R. (1988). *Faktor obnoveniya. Kak sokhranyayut konkurentosposobnost luchshie kompanii [The Renewal Factor. How the Best Get and Keep the Competitive Edge]*. Moscow: Progress [in Russian].
7. Thompson, A. A., Strickland, A. J. III (1998). *Strategicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii [Crafting & Implementing Strategy]*.

## УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

конкурентоспроможності України у сфері зовнішньоторговельних відносин / Т. О. Власюк // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 4 (8), ч. 1. – С. 99-105.

10. Воронов, Д. С. Методика оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Д. С. Воронов. – Режим доступа: <http://delovoyumir.biz/ru/columns/1067>.

11. John Maurice Clark. Economics and Modern Psycholog // Journal of Political Economy. -1918.- № 26. - С 136-166.

12. Смолейчук, И. М. Организационно-экономические основы повышения конкурентоспособности легкой промышленности: Дис.док.э.н. –Владивосток: 2003.- 105 с.

13. Getaneh, Birhan Competitiveness Analysis of Ethiopian Furniture Industry. Addis Ababa, Ethiopia, 2014. – P. 11.

14. Nordas, H. K. The global textile and clothing industry post the agreement on textiles and clothing. Geneva: WTO Publications, 2004. – 42 p.

15. Lee, Juyoung. "Competitiveness of textile and apparel industries in the United States and Japan". Graduate Thesis and Dissertations. Paper 13517. – 2013. – 185 p.

Moscow: Bankiibirzhi, Yuniti [in Russian].

8. Drucker, P. F. (2007). *Management: tasks, responsibilities, practices*. London: Transaction Publishers, New Brunswick, N. J. [in English].

9. Vlasiuk, T. A. (2016). Priorityetni napriamy zabezpechennia konkurentospromozhnosti Ukrainy u sferi zovnishnotorhovelynykh vidnosyn [Priority directions of ensuring Ukraine's competitiveness in the field of foreign trade relations]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 4 (8), 1, 99-105 [in Ukrainian].

10. Voronov, D. S. (2017). Metodika otsenki konkurentosposobnosti predpriyatiya [Method for assessing the competitiveness of an enterprise]. *cyberleninka.ru*. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.pdf> [in Russian].

11. Clark, J. M. (1918). Economics and Modern Psycholog. *Journal of Political Economy*, 26, 136-166 [in English].

12. Smoleichuk, I. M. (2003). Organizatsionno-ekonomicheskie osnovy povysheniya konkurentosposobnosti legkoy promyshlennosti [Organizational-economic bases of increase of competitiveness of light industry]. *Doctor's thesis*. Vladivostok [in Russian].

13. Getaneh, B. (2014). *Competitiveness Analysis of Ethiopian Furniture Industry*. Addis Ababa [in English].

14. Nordas, H. K. (2004). *The Global Textile and Clothing Industry post Agreement on Textiles and Clothing*. Geneva: WTO Publications [in English].

15. Juyoung, L. (2013). Competitiveness of the textile and apparel industries in the United States and Japan. *Doctor's thesis*. Iowa State University [in English].

Поступила 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Турсунов, Б. О. Методика оценки конкурентоспособности продукции текстильных предприятий / Б. О. Турсунов, К. С. Кривякин, З. А. Хакимов // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 71-77.

**Турсунов  
Бобир Орткирмирзаевич** базовый докторант кафедры менеджмента, Ташкентский Государственный экономический Университет;  
<https://orcid.org/0000-0002-5004-375X>;  
SPIN-код: 5913-1935;  
E-mail: [tursunov-bobir@mail.ru](mailto:tursunov-bobir@mail.ru);  
Degree Seeking Student at the Department of Management, Tashkent State University of Economics;

**Кривякин  
Кирилл Сергеевич** кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления на предприятии машиностроения, Воронежский государственный технический университет;  
<https://orcid.org/0000-0002-8564-8441>;  
SPIN-код: 3734-8367;  
E-mail: [brad@bk.ru](mailto:brad@bk.ru);  
Candidate of Economic Science, Associate Professor at the Department of Economics and Management at the Machine Building Enterprise, Voronezh State Technical University;

**Хакимов  
Зиедулла Ахмадович** кандидат экономических наук кафедры маркетинга, Ташкентский Государственный экономический Университет;  
<https://orcid.org/0000-0002-5063-6942>;  
E-mail: [bekziyo84@mail.ru](mailto:bekziyo84@mail.ru);  
Candidate of Economic Science, Department of Marketing, Tashkent State University of Economics

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 657.631.8

УДК 657.631.8

**I. K. Drozd**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**M. S. Pysmenna**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**N. V. Pohribna**, Candidate of Economic  
Sciences

**I. К. Дрозд**, д. е. н.,  
професор,  
**М. С. Письменна**, к. е. н.,  
доцент,  
**Н. В. Погрибна**, к. е. н.

**IMPLEMENTATION OF THE  
RESPONSIBILITY PRINCIPLE IN THE  
SYSTEM OF FINANCIAL CONTROL  
OF PUBLIC PROCUREMENT**

**РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПУ  
ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ  
ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ  
ЗАКУПІВЕЛЬ**

**Urgency of the research.** Ensuring the proper level of controllability of procurement contributes to effective action of legislated procedures of financial control, and increases the level of responsibility of participants of the public procurement process.

**Target setting.** Putting forward the provisions of international standards ISSAI, which provide for the implementation of results of financial control in society, is the relevant issue of increasing the effectiveness of control measures.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Evolution of the views of scientists on the tasks of financial control in the field of procurement creates the framework for its further development in terms of increasing effectiveness.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The study of the instruments for control actions to assess the implementation of the principle of responsibility in the field of procurement requires theoretical and practical justification.

**The research objective.** The article aims to develop instruments for financial control of public procurement in order to implement the principle of responsibility in this area in accordance with the international standards of financial control ISSAI.

**The statement of basic materials.** On the basis of the implementation of the ISSAI standards, the instruments for control actions to verify compliance with the principle of responsibility under the public procurement is proposed. Assessment of compliance with procurement criteria will provide evidence for substantiated findings and the effectiveness of control measures.

**Conclusions.** As a result of the study, it was concluded that the combination of ISSAI norms and public procurement criteria at the level of financial control instruments will ensure its effectiveness.

**Keywords:** public procurement; financial control; the responsibility principle; performance of financial control.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-78-82

**Актуальність теми дослідження.** Забезпечення належного рівня контрольованості закупівель сприяє ефективній дії встановлених законодавством процедур фінансового контролю та підвищує рівень відповідальності учасників процесу публічних закупівель.

**Постановка проблеми.** Актуальним питанням підвищення результативності контрольних заходів є покладення в основу норм міжнародних стандартів ISSAI, які передбачають реалізацію результатів фінансового контролю в суспільстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еволюція поглядів науковців на завдання фінансового контролю в сфері закупівель створює основу подальшої його розбудови в частині підвищення результативності.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Дослідження інструментарію контрольних дій щодо оцінки реалізації принципу відповідальності в сфері закупівель потребує теоретичних та практичних обґрунтувань.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка інструментарію з фінансового контролю публічних закупівель щодо реалізації принципу відповідальності в цій сфері відповідно до міжнародних стандартів фінансового контролю ISSAI.

**Викладення основного матеріалу.** На основі імплементації норм ISSAI запропонований інструментарій контрольних дій щодо перевірки дотримання принципу відповідальності в ході публічних закупівель. Оцінка дотримання критеріїв закупівель забезпечить докази для обґрунтованих висновків та результативність контрольних заходів.

**Висновки.** В результаті дослідження дійшли висновку, що поєднання норм ISSAI та критеріїв публічних закупівель на рівні інструментарію фінансового контролю забезпечить його результативність.

**Ключові слова:** публічні закупівлі; фінансовий контроль; принцип відповідальності; результативність фінансового контролю.

**Urgency of the research.** Public procurement constitutes a significant part of state expenditures, the size of which depends on the normative cases of procurement in accordance with tender procedures. Despite the introduction of the electronic procurement system "Prozorro", about 90% of

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

budget funds in the country are spent by ordering customers under non-transparent public procurement procedures. This testifies to corruption's influence and improper control of the responsibility of the executives of participants of the public procurement.

**Target setting.** According to the results of the financial control of public procurement, there is a contradiction: significant amounts of violations detected by the control bodies do not correspond to the consequences of their full compensation and the inevitability of punishing the guilty persons. The effectiveness of financial control, in the form in which it is currently fixed by the control authorities, obviously does not meet the expectations of society about the ultimate effects of verifying the effectiveness and legitimacy of public procurement. Today, one of the primary tasks of financial control is the reducing corruption in the field of public procurement by implementing the principle of responsibility for violations or ineffective decisions.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The questions of the effectiveness of financial control their biggest development in the works by S. V. Bardash, M. T. Belukha, F. F. Butynets, E. V. Kalyuha, V. P. Panteleyev, G. A. Solovyov, V. S. Rudnytskyi, who considered complex and combined approaches to the implementation of the control results in the light of "audit body" – "controlled object". V. O. Shevchuk was the first to connect the implementation of the control results to the indirect relations of the mechanism of public administration [1, p. 63]. Conclusions on the superiority of public interest over the private about the results of financial control [2, p. 14] are consistent with the latest concepts of "genealogy of financial control" Yu. L. Slobodyanyk, which unites the interests of the performers of the control functions of the state and the public's demands for information on disclosure and prosecution of the guilty persons [3]. Foreign scholars Ayers J. B. [4], Clifford P. McCue, Eric Prier, David Swanson [5] and others stress on the need to limit the possibility of fraud in procurement. However, the issue of assessing responsibility for management decisions in the field of public procurement remains controversial, since they require a modern methodological support for control activities.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Best practices of the scientists on the implementation of the results of financial control and the public need for information on prosecution for violations in the field of public procurement updated the need for a study of financial control instruments in order to ensure the implementation of the principle of responsibility. The study of the methodological basis for drawing conclusions on the results of financial control requires developments in accordance with the best foreign practice and the norms of the international standards of financial control ISSAI.

**The research objective.** The research aims to use scientific principles of relational doctrine of control and results of analytical evaluation of legitimacy of regulations to determine areas of improvement of the public financial control in the field of public procurement to achieve the performance of control actions to implement the responsibility principle.

**The statement of basic materials.** The system of public procurement in Ukraine is in the process of continuous improvement with the aim of creating a competitive environment, preventing corruption, and developing fair competition. At the same time, the issues such as customer planning avoidance of legally defined norms in the field of procurement arise already at the stage of budgeting and preparation of annual procurement plans, which leads to an increase in the number of contracts without conducting the bidding procedures by tender participants, the existence of legal grounds for the use of noncompetitive procedures in "bypassing" the competition, which negatively affects the dynamics of open bidding and does not contribute to the effective use of public funds in this area. The typical violations in the conduct of non-competitive procedures are overpricing, possible avoidance of open tender procedures, violation of contract terms, and the lack of transparency in the conduct of pre-procurement on the background of their weak legislative regulation. These and other issues of the development of the public procurement system determine the specifics of carrying out control activities in the course of financial control. Its main goal, according to international standards, is to increase the accountability of authorized persons [6]. The implementation of this goal is reflected in domestic legislation on financial control [7] and public procurement [8], which meets the expectations of civil society.

Effectiveness, as one of the tools for improving the quality of work of an institution, is measured by the degree of implementation of the planned activity and the achievement of the results. The effectiveness of financial control is increasing, depending on ensuring the inevitability of liability for

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

detected violations, especially with regard to the appropriation of public funds and property in the course of public procurement procedures. The results of financial control in society are estimated by the created opportunities to improve public administration and rational use of budgetary resources. The control body is effective provided that the results of its activities adequately reflect the objectives of the audit, defined by international and/or domestic standards and are related to the interests of society as a whole.

The EU Directives on public procurement [9] set out the main criteria for developing a public procurement system in European countries. Despite the fact that the law [8] contains rules that are ideologically identical to the EU directives, monitoring compliance with them is difficult to implement because of the lack of standardization of financial control activities according to ISSAI in Ukraine. According to the ISSAI 400 Fundamental Principles of Compliance Auditing, financial control requires reliable and relevant evidence to provide relevant and substantiated confirmation of the findings regarding the activities of the audited entity [10]. The procedures for collecting such evidence are determined in the process of planning financial control, and may vary depending on the circumstances of the audit. That is why the compilation of a regulation for carrying out control actions aimed at obtaining information (in our study on the confirmation of the principle of responsibility of top management in the field of public procurement) provides an evidence base for drawing conclusions.

We suggest to use a financial control instrument to verify compliance with public procurement criteria, developed in accordance with the ISSAI standards, taking into account the implementation of the principle of responsibility of management for the procurement decisions to be taken (Tab. 1).

*Table 1*

**Control actions on the implementation of the principle of responsibility  
in the course of compliance with the criteria for public procurement**

Criterion <b>1</b>	Essence of control tasks <b>2</b>	Implementation of the principle of responsibility <b>3</b>
Accountability	Checking the compliance with public procurement legislation at the procurement stage as well as compliance of applicable procurement procedures by the state customer and suppliers in terms of reporting and information.	Control of a clear division of responsibility between the authorities of the customer-providing agency to ensure procurement in the administrative, budgetary areas and supplier in part of the contract execution
Honesty	Control of the implementation of the honest state policy at the stage of procurement planning and responsible attitude in determining the ratio of "price-quality" to procured goods, works, services	Establishing the mechanisms for limiting the abuse of official influence. An assessment of the existence of a conflict of interest at all stages of the procurement procedure
Transparency	Reliability of the documentary process of public procurement, evaluation of procurement activities in their openness, and objectivity. Establishing cases of non-transparent decisions and the conditions facilitating the closure of procurement information	Identification of regulations, orders and other customer's documents aimed at making decisions unpopular and identifying those responsible for making such decisions.
Competition	Assessment of compliance with fair competition rules to combat discrimination in procurement. Observance of objective consideration of tender bids of suppliers and equal conditions for participants of tender procedures.	The control verifies the availability of criteria for admission to bidding and the grounds for exclusion therein, eligibility of qualification requirements, ensuring equal conditions for procurement procedures and responsible persons for approval of these provisions
Cost-effectiveness Efficiency	Control of the cost-effectiveness ratio of procurement tasks for public goods. Analysis of the relationship between the price and quality of the purchased goods, works, services.	Identification of bias in the assessment of needs and rationality of procurement planning. Responsibility for adopting a methodology for assessing bids that adequately takes into account the quality and cost of purchasing
Reliability	Assessment of the legality and timeliness of updating the internal job descriptions, authorities of those responsible for procurement procedures	Analysis of the compliance of all participants of the procurement with their functions, rights and responsibilities

Financial control of criteria for public procurement in the context of identifying those responsible for violating the norms of the current legislation is conducted in accordance with all stages of the



## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

procurement process. The instruments for conducting control actions, as a methodological component of the control process, allow identifying the biased decisions of the top management of ordering customers (or the influence of other persons) that distort the sequence of public procurement. The assessment of the implementation of the principle of responsibility, carried out in the course of the proposed control procedures, provides information on the quality and legality of management decisions both from the side of the procurement authority and from the potential suppliers of the participants of tender procedures. The ultimate goal of financial control of public procurement should be to draw conclusions and suggestions on achieving the goals of functioning and execution by the budget authority - the customer of its powers, and not only informing the public about the existence of specific violators or individual violations of procurement.

**Conclusions.** The paper deals with the tasks of financial control, aimed at the use of actionable and effective control measures in the field of public procurement. Based on the criteria for the implementation of public procurement defined by the EU Directives, the financial control instruments have been developed that reflects the essence of assessment of the implementation of the principle of accountability of authorized persons of procurement participants. The direction of control activities is in line with the main provisions of the international standards of financial control ISSAI for obtaining appropriate evidence in the process of drawing conclusions and proposals on the effects of financial control, taking into account the specific nature of the public procurement process.

### References

1. Shevchuk, V. O. (1998). *Kontrol hospodarskykh system v suspilstvi z perekhidnoiu ekonomikoiu [Control of economic systems in the society of transition econom]*. Kyiv: Kyiv State University of Trade and Economics [in Ukrainian].
2. Mnykh, Y. V. (Ed.). (2009). *Derzhavnyi finansovyi audyt: metodolohiia ta orhanizatsiia [Public financial audit: methodology and organization]*. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics [in Ukrainian].
3. Slobodyanyk, Yu. B. (2008). *Sutnist i pryntsyipy derzhavnogo finansovoho audytu [Essence and principles of the public financial audit]*. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii – Accounting, analysis and audit: problems of theory, methodology, organization*, 2, 65-69 [in Ukrainian].
4. Ayers, J. B. (2001). *Handbook of Supply Chain management*. CRC Press LLC [in English].
5. McCue, C. P., Prier, E., Swanson, D. (2015). Five dilemmas in public procurement. *Journal of Public Procurement*, 15(2), 177-207 [in English].
6. The Lima Declaration (n.d.). *www.intosai.org*. Retrieved from: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-1-the-lima-declaration.html> [in English].
7. Zakon Ukrainy pro Rakhunkovu palatu : vid 02 lypnia 2015 r., № 576-VIII [Law of Ukraine on public procurement : from July 02 2015, № 576-VIII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/576-19> [in Ukrainian].
8. Zakon Ukrainy pro publichni zakupivli : vid 25 hrudnia 2015, № 922 [Law of Ukraine on public procurement: from December 25 2015, № 922]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19> [in Ukrainian].
9. Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of Europe from 31.03.2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts. *Official Journal of the European Union*, 134, 114 [in English].
10. International Standards for Supreme Audit Institutions (ISSAI). (n.d.). *www.intosai.org*. Retrieved from: <http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries.html> [in English].

### Література

1. Шевчук, В. О. Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою : монографія / В. О. Шевчук – К. : Київ. держ. торг.-ек. ун-т, 1998. – 371 с.
2. Державний фінансовий аудит: методологія та організація : монографія / за ред. : Є. В. Мних ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 318 с.
3. Слободяник, Ю. Б. Сутність і принципи державного фінансового аудиту / Ю. Б. Слободяник // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. – 2008. – № 2. – С. 65–69.
4. Ayers, J. B. *Handbook of Supply Chain management*. USA, CRC Press LLC, 2001. – С. 113-138.
5. Clifford P. McCue, Eric Prier, David Swanson, (2015) "Five dilemmas in public procurement", *Journal of Public Procurement*, Vol. 15 Issue: 2, pp.177-207, <https://doi.org/10.1108/JOPP-15-02-2015-B003>.
6. The Lima Declaration [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/issai-1-the-lima-declaration.html>
7. Закон України «Про Рахункову палату» від 02.07.2015 р. № 576-VIII – Електронні дані. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/576-19>.
8. Закон України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922. – Електронні дані. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/922-19>.
9. Directive 2004/18/EC of the European Parliament and of the Council of 31.03.2004 on the coordination of procedures for the award of public works contracts, public supply contracts and public service contracts // *Official Journal of the European Union*. – L 134. – 30.4.2004. – P. 114.
10. Міжнародні стандарти вищих органів фінансового контролю (ISSAI) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.intosai.org/en/issai-executive-summaries.html>.

Бібліографічний опис для цитування :

Received for publication 01.03.2018

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

Drozd, I. K. Implementation of the responsibility principle in the system of financial control of public procurement / I. K. Drozd, M. S. Pysmenna, N. V. Pohribna // Науковий вісник Полісся. – 2018. -№ 2 (13). Ч. 2. - С. 78-82.

- Дрозд  
Ірина Кузьмівна** доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового центру державного управління та фінансового контролю Інституту післядипломної освіти, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
<https://orcid.org/0000-0002-1930-2522>;  
E-mail: drozdirina@ukr.net
- Drozd  
Iryna Kuzmivna** Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational and Scientific Center for Public Administration and Financial Control of the Institute of Postgraduate Education, Taras Shevchenko National University of Kyiv;
- Письменна  
Марія Сергіївна** кандидат економічних наук, доцент, виконуючий обов'язки декана факультету менеджменту, доцент кафедри менеджменту, економіки та права, Кіровоградська льотна академія Національного авіаційного університету;  
<https://orcid.org/0000-0003-4509-8147>;  
E-mail: mari.pismennaya.83@ukr.net
- Pysmenna  
Mariia Serhiivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Acting Dean of the Faculty of Management, Associate Professor at the Department of Management, Economics and Law, Kirovohrad Flying Academy of National Aviation University;
- Погрібна  
Наталія Володимирівна** кандидат економічних наук, асистент кафедри фінансів економічного факультету, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
<https://orcid.org/0000-0003-3867-9701>;  
E-mail: natalydrozd@hotmail.com
- Pohribna  
Nataliia Volodymyrivna** Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of the Department of Finance of the Faculty of Economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 330

УДК 330

**I. A. Kosach**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**Zh. P. Lysenko**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**A. G. Oleksyn**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**I. A. Косач**, д. е. н.,  
доцент,  
**Ж. П. Лисенко**, к. е. н.,  
доцент  
**А. Г. Олексин**, к. е. н.,  
доцент

**FINANCES OF THE PUBLIC-PRIVATE  
PARTNERSHIP AS A WAY OF UKRAINIAN  
AGROINDUSTRIAL COMPLEX  
DEVELOPMENT**

**ФІНАНСИ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО  
ПАРТНЕРСТВА ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ  
АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ  
УКРАЇНИ**

**Urgency of the research.** The need to improve the policy of financing agricultural production is due to the lack of budget support and the imperfect mechanisms of indirect state support.

**Target setting.** New economic and political realities make their adjustments to the process of financing and management of investment processes in the industry, which should meet the challenges of the present, based on the world's leading experience and take into account the requirements of the Association Agreement between Ukraine and the EU. This concerns, first of all, the attraction of public-private partnership finance to the process of managing the development of agro-industrial complex.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The research of the problems of financing the AIC is devoted to the works of such domestic scientists as P. Sabluk, O. Gudz, V. Yurchyshyn, P. Gaidutsky. The issues of the implementation of public-private partnership relations are considered by B. Danylyshyn, I. Brailovsky, I. Zapatrina, M. Zabastansky and many others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The aforementioned studies do not consider the possibility of financing the agroindustrial complex on the principles of the implementation of public-private partnership relations and the advantages of a combination of public and private finance.

**The research objective.** The purpose of the article is to substantiate the possibilities of using PPP as an effective tool for financial support in the process of financing agricultural development.

**The statement of basic materials.** The present state of financing of agroindustrial complex and agricultural production as a priority branch is analyzed. The expediency of implementation of public-private partnership in the agroindustrial complex is substantiated. The main directions of using public-private partnership tools in the context of improving the policy of financing the development of agro-industrial complex are considered.

**Conclusions.** Effective, responsible and transparent use of public-private partnership finances will allow for a steady economic growth of the branches of the domestic agroindustrial complex.

**Keywords:** budget support; financing; public-private partnership; state finance; private sector finance; concession; financial projects.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-83-87

**Актуальність теми дослідження.** Необхідність удосконалення політики фінансування сільськогосподарського виробництва обумовлена недостатністю бюджетної підтримки та недосконалістю механізмів непрямої державної підтримки.

**Постановка проблеми.** Нові економічні та політичні реалії вносять свої корективи у процес фінансування та управління інвестиційними процесами в зазначеній галузі, який має відповідати викликам сучасності, ґрунтуватись на провідному світовому досвіді та враховувати вимоги Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. Це стосується, перш за все, залучення фінансів державно-приватного партнерства до процесу управління розвитком АПК.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблематики фінансування АПК присвячені праці таких вітчизняних вчених, як П. Саблук, О. Гудзь, В. Юрчишин, П. Гайдуцький. Питання впровадження відносин державно-приватного партнерства розглядаються Б. Данилишином, І. Запатріною, І. Браїловським, М. Забаштанським та багатьма іншими.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Вищезазначені дослідження не розглядають можливості фінансування АПК на засадах впровадження відносин державно-приватного партнерства та переваги поєднання державних і приватних фінансів.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування можливостей застосування ДПП як ефективного інструмента фінансової підтримки в процесі фінансування розвитку АПК та, зокрема, сільськогосподарського виробництва.

**Виклад основного матеріалу.** Проаналізовано сучасний стан фінансування АПК та сільськогосподарського виробництва як пріоритетної галузі. Обґрунтовано доцільність впровадження державно-приватного партнерства в АПК. Розглянуто основні напрямки використання фінансів державно-приватного партнерства в контексті удосконалення політики фінансування розвитку АПК.

**Висновки.** Ефективне, відповідальне і прозоре використання фінансів державно-приватного партнерства дасть змогу забезпечити сталі економічне зростання галузей вітчизняного АПК.

**Ключові слова:** бюджетна підтримка; державно-приватне партнерство; фінансування; державні фінанси; фінанси приватного сектору; концесія; фінансові проекти.

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

**Urgency of the research.** In the context of the Association Agreement between Ukraine and the European Union, the task of developing of effective organizational, economic and financial mechanisms for the progress in agro-industrial complex (AIC) is a priority for the state economic policy. In agroindustrial complex of Ukraine the investment processes and financial policy of forming industries must be based on the principles of integrity implementation and harmonization of the economic, social and environmental interests of the state and economic entities.

**Target setting.** The above causes a necessity of scientific and applied problems solving that are connected with the new financial support instruments of the AIC development based on the interaction between the state and business. In modern conditions it is impossible to achieve the strategic goals of the national economy development without their constructive cooperation. In order to solve these problems, the implementation of financial relations based on the principles of public-private partnership (PPP) is rather urgent.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The financing of agroindustrial complex development as a system-forming branch and agriculture growth particularly always has been relevant and was the core of attention of such scholars as P. Sabluk, O. Gudz, V. Yurchyshyn, P. Gaidutsky. The works of B. Danylyshyn, I. Brailovsky, I. Zapatrina, M. Zabastansky, P. Shilepnitsky and many others researchers are devoted to the study of introduction and development of the PPP relations.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The tribute of above-mentioned scientific developments must be appreciated highly but it should be noted that the financing of native agroindustrial complex and its forming branches in the context of the formation of the PPP relations is remained uncertain and requires to be studied deeply.

**The research objective.** The purpose of the article is to substantiate the possibilities of using PPP as an effective tool for financial support in the process of financing agricultural development.

**The statement of basic materials.** The general level and rates of development Ukrainian AIC sphere are determined by macro and microeconomic proportions of the social economic reproduction that forms the corresponding cash flows and the movement of financial resources due to the action of economic laws. The general problem of financial provision of agro-industrial complex is its multidimensional and complexity. State revenues are involved to the investment process by the instrumentality of budget financing and state lending mechanisms, state lending of investment projects, as well as due to the submitting of tax privileges to enterprises. However, the applying instruments are not always effective, and they are generally unviable in conditions of special tax regimes abolition and budget support reduction.

The primary source of financial support for native agribusiness is the funds of a State Budget for the relevant year. The main spending unit is the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. The dynamics of the volume of state expenditures for the agrarian sector Ukraine is shown in Table. 1.

Table 1

**Expenditures of the State Budget of Ukraine for the agrosphere supporting, UAH million**

Показник	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Expenditures on agriculture, forestry and hunting, fish farming	7208,307	7487,05	7486,34	7705,119	5868,4	4214,4	4372,8
including General fund	3459,2	4781,8	4561,24	4424,9	3416,7	3092,8	2722,0
including Special fund	3749,09	2705,23	2925,1	3280,22	2451,66	1640,1	1650,8
Fundamental and Applied Research and Development in the Field of Agriculture, Forestry and Hunting, Fisheries	485,604	519,329	1025,58	812,818	731,125	762,3	757,0
including General fund	338,092	341,866	780,734	546,151	489,12	348,4	336,3
including Special fund	147,512	177,463	244,848	266,667	242,005	413,9	420,7

Source: [1]

So, Tab. 1 reflects the overall increase of agriculture, forestry, hunting, and fisheries expenditures until 2014. However, the trend towards the general budget expenditures in percentage terms is quite the opposite: the share of costs for agriculture, forestry, hunting and fisheries supporting is reducing annually. Thus, in 2008, the indicated share of expenditures was 4.6%, in 2012 - 2.18%, and in 2016 -

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

0.9% only [1]. This situation contradicts the public importance of the industry and does not contribute to its further development. In 2016, transitional conditions for the use by agricultural producers of a special regime for VAT payment were introduced. It is supposed the 15 % preservation in their disposal - for operations with grain and technical crops, 80% - for operations with livestock products, 50% - for other agricultural operations and it was decided to abrogate this transitional provision beginning from January 1, 2017 [2]. In turn, the share of bank lending in Ukraine takes less than 20% of the working capital in agrarian sector, while this share reaches 70% in developed countries. In Ukraine, 64% of agricultural enterprises need long-term loans, 16% have medium-term, and only 10% have short-term loans. At the same time, short-term loans of the agro-industrial complex are provided only by 40% of the needs, and long-term ones by 15% [1].

The total value of investment projects in the agroindustrial complex in the first half of 2017 amounted to about UAH 37 billion, the main financing sources are own funds of enterprises - UAH 27.6 billion (74.7% of the total value). According to the results of the 2017 first half in Ukrainian agricultural sector there were implemented 233 investment projects, 25% of which were directed to the animal husbandry development, 20.6% - to processing and storage of cereals and technical crops. The estimated cost of 9% of agribusiness development projects varies from 100 till 500 million UAH, other projects need financing in the amount of less than 100 million UAH. According to researching the best investment activity was observed in Cherkasy, Poltava (23 projects), Kherson (22 projects) and Kirovohrad (18 projects) regions in this period. The volume of development of capital investments in these regions has reached to 1 billion UAH [1].

Thus, the importance of public-private partnership as one of the leading tools for the development of agro-industrial complex in the context of the national economy is determined by the increase of the efficiency for state property and budget expenditures and by the development of appropriate infrastructure, taking into account interests and active participation of business. Currently, according to State Budget of Ukraine 2018, there are two conditions for the increasing of the budget supporting of small businesses in the agroindustrial complex: the first condition includes the formation of appropriate budget supporting programs and providing of participating for small agribusiness, and another condition supposes the transformation of microbusiness agroindustrial subjects to business entities and their further inclusion to the corresponding registers for budget payments. It should be emphasized that in our time some researchers consider the use of PPP as a tool of funding sources. For example, I. Brailovsky defines PPP as a mechanism of state economic policy, which allows to attract extrabudgetary financial sources as well as intellectual, technological, managerial and other resources of the private sector to solve socially important investment tasks [3, p. 10]. The Law of Ukraine "On the Public-Private Partnership" states that the PPP is "cooperation between the state of Ukraine, the Autonomous Republic of Crimea, territorial communities in the person of the relevant state authorities, local self-government bodies (state partners) and legal entities, except state and communal enterprises, or individual entrepreneurs (private partners) [4]. However, according our opinion, PPP should be considered not only as a form of private sector financing, but as an integration of benefits and interests, the distribution of possible risks and responsibilities during the investment process. Such conception gives us the opportunity for consider that it is more expedient to deem the PPP just as a system of financial cooperation.

The analysis of world experience shows us that there is a tendency for financial interaction based on partnership between the state and business to improve the efficiency of agricultural enterprises. In agriculture it applies to projects that are beneficial to farmers and are important and necessary for the country's food security, but are rather expensive for financing by farmers (realizing research and innovation in agribusiness enterprises). In this case we offer the following priority of project areas (Tab. 2).

It should be noted that the state can take a direct participation in the PPP projects implementation, it regards to performing design, financing, construction, etc. The sources of PPP financing are including: financial resources of private partners, borrowed resources, state and local budgets funds and other sources. According this, we consider it is advisable to agree with I. Zapatrina and T. Lebeda [5, p. 53], they are assured that it is false to consider that PPP projects can be implemented exclusively by private partner resources, even in developed countries the public investment in such

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

projects is required. The state support and guarantees are positive aspects of such cooperation, while the banks should become an integral part of the financing process. They have a wide range of interactions including the direct investing, complex of credit schemes, financial advisory services, investment advisory services, etc.

Table 2

### Priority directions of PPP projects in AIC

Directions of PPP projects of small forms	Distribution of functions between PPP participants	
	Participation of the state	Participation of subjects of small forms of management
1. Creation of facilities for primary processing of milk, meat, fruits and vegetables	designing and preparing engineering infrastructure; - loans; - government contracts; - Rental of machinery and equipment; - training of personnel	- planning, economic substantiation and control of business processes; - search and attraction of financing; - organization of works on the construction of infrastructure objects; - management of supply of raw materials and materials; - selection and training of personnel; - management of production processes; - organization of sales and promotion of products.
2. Construction of objects of storage and distribution		
3. Creation of vegetable-growing farms of closed soil		
4. Development of irrigation ground management.		
5. Creation of family business farms		

**Source:** formed by authors based on their own research

The investment component of PPP relations involves the budget support of agro-sector and the direct combination of public financial resources and private investment. For example, native engineering, transport, logistics and social infrastructure of the agrarian market can be developed successfully by the concession. According to the concession model, a private economical entity performs products or provides certain services directly to end - users (the population) and thus receives the right to finance its costs directly by the remuneration or payment for use. Thus, the Law of Ukraine "On the Concessions" (dated 16.07.1999, No. 997-XIV, Article 3) determines the list of state or communal property objects that can be financed by concession grants. It includes objects in such spheres of economic activity as water supply, removal and treatment of sewage, maintenance of functioning of irrigation and drainage systems; construction, reconstruction and operation of inland reclamation systems and individual objects of their engineering infrastructure [6].

The possibility of state financial participation in PPP projects should be based on medium and long-term programmatic planning, the priority areas of which are the following:

- subsidization of agricultural producers' expenses, joint investment and attraction of investments to the authorized capital;
- stimulating of investment activity by tax levers and development of state lending;
- granting of loans guarantees, reimbursement of expenses due to exchange rate fluctuations, effective implementation of government procurement mechanism.

At the same time, for the transformation of public-private partnership financing into the modernization of the Ukrainian agro-industrial complex, for the government it is necessary to form certain preconditions to improve the regulatory framework, create a favorable institutional environment, provide state support and state guarantees to the private sector particularly.

**Conclusions.** In Ukraine, the use of public-private partnerships as an effective tool for financing of native economy strategic sectors is remained at the stage of formation. But according to the world practice in the leading countries of the world PPP is a promising direction for the development of economic relations, including the agro-industrial complex, too.

Thus, the benefits of this financing form are the ability for attraction of additional financial resources, the possibility of funds redistribution of public and private partners to the investment process for development of social infrastructure of rural areas, as well as accelerating for financing of innovation activities and solving problems of budget constraints based on the attracting private financial resources. So, the responsible and transparent applying of public-private partnership financing will be able to ensure a steady economic growth of the of the native agroindustrial complex branches.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА****References**

1. Sait Derzhavnoi sluzhby Statystyky Ukrainy [Site of State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from: <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Danilishin, B. (2016, April, 7). Nova derzhavna pidtrymka ahropromyslovoho kompleksu – shliakh v nikudy [New state support for the agro-industrial complex is the way to nowhere]. *ukr.lb.ua*. Retrieved from [https://lb.ua/economics/2016/04/07/332278\\_nova\\_derzhavna\\_pidtrimka.html](https://lb.ua/economics/2016/04/07/332278_nova_derzhavna_pidtrimka.html) [in Ukrainian].
3. Brailovskyi, I. A. (2015). Derzhavno-privatne partnerstvo: metodolohiia, teoriia, mekhanizmy rozvytku [Public-private partnership: methodology, theory, mechanisms of development]. *Extended abstract of doctor's thesis*. Kharkiv, Kharkiv University [in Ukrainian].
4. Zakon Ukrainy pro derzhavno-privatne partnerstvo: vid 1 lypnia 2010 r., № 2404-VI [The Law of Ukraine on the state-private partnership: from July 1 2010, № 2404-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19> [in Ukrainian].
5. Zapatrina, I & Lebeda, T. (2011). Derzhavno-privatne partnerstvo yak faktor ekonomichnogo zrostantnya ta problemi yogo rozvytku v Ukraini [Public-private partnership as a factor of economic growth and problems of its development in Ukraine]. *Economist – Economist*, 3, 52-58 [in Ukrainian].
6. Zakon Ukrainy Pro kontsesiyi: vid 16 lypnia 1999 r., № 997-XIV [The Law of Ukraine on the concessions: from July 16 1999, № 997-XIV]. *www.president.gov.ua*. Retrieved from <http://www.president.gov.ua/> [in Ukrainian].

**Література**

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
2. Нова державна підтримка агропромислового комплексу – шлях в нікуди [Електронний ресурс] / Б. М. Данилишин. – Електр. текст. дані. – Режим доступу: [https://lb.ua/economics/2016/04/07/332278\\_nova\\_derzhavna\\_pidtrimka.html](https://lb.ua/economics/2016/04/07/332278_nova_derzhavna_pidtrimka.html).
3. Брайловський, І. А. Державно-приватне партнерство: методологія, теорія, механізми розвитку : автореф. дис... д-ра екон. наук: спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» / І. А. Брайловський. – Харків, 2015. – 42 с.
4. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/329-19>.
5. Запатріна, І. В. Державно-приватне партнерство як фактор економічного зростання та проблеми його розвитку в Україні / І. В. Запатріна, Т. Б. Лебеда // *Економіст*. – 2011. – № 3. – С. 52–58.  
Про концесії : Закон України від 16.07.1999 р. № 997-XIV [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/>.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Kosach, I. A. Finances of the public-private partnership as a way of development of ukrainian agroindustrial complex / I. A. Kosach, Zh. P. Lysenko, A. G. Oleksyn // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. – С. 83-87.

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Косач<br/>Ірина Анатоліївна</b>   | доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту організацій, Чернігівський національний технологічний університет;<br><a href="https://orcid.org/0000-0003-1730-7140">https://orcid.org/0000-0003-1730-7140</a> ;<br>Researcher ID: H-3933-2014;<br>E-mail: irish_kos@ukr.net;                           |
| <b>Kosach<br/>Irina Anatoliivna</b>  | Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Management of Organizations, Chernihiv National University of Technology;  |
| <b>Лисенко<br/>Жанна Петрівна</b>    | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-1882-9672">https://orcid.org/0000-0002-1882-9672</a> ;<br>Researcher ID: S-4722-2016;<br>E-mail: zhanna0084@gmail.com; |
| <b>Lysenko<br/>Zhanna Petrivna</b>   | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University;   |
| <b>Олексин<br/>Артур Григорович</b>  | кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-4194-5962">https://orcid.org/0000-0002-4194-5962</a> ;<br>Researcher ID: S-1805-2016;<br>E-mail: oleksynartur@ukr.net; |
| <b>Oleksyn<br/>Artur Hryhorovych</b> | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  |

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

УДК 657.21

UDC 657.21

**В. А. Кулик**, д. е. н.,  
доцент,  
**І. В. Жиглей**, д. е. н.,  
професор

**V. A. Kulyk**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**I. V. Zhyhlei**, Doctor of Economics,  
Professor

**ВИКОРИСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
НОВИХ ОБ'ЄКТІВ ОБЛІКУ ПРИ ПРОВЕДЕННІ  
ЗАХОДІВ ДИГІТАЛЬНОЇ БЛАГОДІЙНОСТІ**

**THE USE OF NEW ACCOUNTING ITEMS BY  
COMPANIES CARRYING OUT DIGITAL  
CHARITY EVENTS**

**Актуальність теми дослідження.** Використання інформаційно-комунікаційних технологій на усіх етапах господарської діяльності підприємств зумовлює появу нових об'єктів обліку.

**Постановка проблеми.** Проблемою облікового відображення нових об'єктів є відсутність у чинному законодавстві положень на підставі яких може здійснюватися їх визнання, оцінка та відображення на рахунка бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та методології обліку нематеріальних активів зробили такі відомі вчені як Т. Банасько, І. Бігдан, З.-М. Задорожний, А. Крутова, С. Легенчук, Т. Польова. Вивченню проблем обліку благодійної допомоги присвячено праці О. Жогової, О. Сивак, Л. Чижевської.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Можливості використання різних видів нематеріальних активів при здійсненні благодійних заходів суб'єктами господарювання та їх відображення в обліку у працях науковців не досліджувалися.

**Постановка завдання.** Визначити нові об'єкти обліку, що виникають в електронному середовищі, способи їх відображення в обліку та потенційні переваги для підприємства у ході здійснення дигітальної благодійності.

**Виклад основного матеріалу.** У статті розглянуто нові види нематеріальних активів до яких відносяться нематеріальні товари, що можуть бути використані у процесі проведення благодійних заходів.

**Висновки.** До нових об'єктів обліку, що виникають в процесі розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій відносяться нематеріальні товари. Вони є дієвим інструментом при здійсненні дигітальної благодійності, оскільки не підвищують рівень витрат підприємства під час їх безоплатної передачі та подальшого використання. Запропоновані зміни до чинного законодавства, що забезпечать можливість відображення в обліку нематеріальних товарів, виходячи із їхнього економічного змісту, дозволять більш точно відображати господарські операції на рахунках бухгалтерського обліку та накопичувати повну та достовірну інформацію для управління.

**Ключові слова:** дигітальна благодійність; електронний бізнес; нематеріальні активи; нематеріальні товари; облік.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-(14)-88-92

**Urgency of the research.** New accounting items are subject to the use of ICT in the most of company's business activities.

**Target setting.** There are difficulties with showing new accounting items on the accounts. These difficulties are caused by the absence of provisions that would enable recognition, evaluation and recording of these items on accounts.

**Actual scientific researches and issues analysis.** T. Banasko, I. Bihdan, Z.-M. Zadorozhnyi, A. Krutova, S. Lehenchuk and T. Polyova have made a significant contribution to the development of theory and methodology of intangible assets accounting. The issues of charity accounting were examined by O. Zhohova, O. Syvak and L. Chyzhevskya.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The possibility to use various kinds of intangible assets to conduct charitable events by economic entities, as well as accounting issues related to it, have not been explored by scientists.

**The research objective** is to determine new accounting units created in electronic environment; find out the ways of displaying it in accounting activities; and identify how companies may benefit from digital charity.

**The statement of basic materials.** New types of intangible assets (including intangible goods) that may be used during charitable events have been explored in the article. The economic essence of intangible goods has been substantiated.

**Conclusions.** Intangible goods can be classified under new accounting items that are created with the development of ICT. They are an effective tool in digital charity as company's costs remain the same while transmitting them to other companies for their further use free of charge. The amendments suggested to existing legislation will ensure accounting intangible goods according to its economic content; make it possible to record business operations more accurately on the accounts; and accumulate timely and reliable information for business management.

**Keywords:** digital charity; e-business; intangible assets; intangible goods; accounting.

**Актуальність теми дослідження.** Функціонування вітчизняної економіки в умовах кризи, зумовленої впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, пов'язане із значним розшаруванням суспільства та зменшенням кількості населення, яке, умовно, можна віднести до середнього



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

класу. Середній розмір заробітної плати в Україні за грудень 2017 р. за даними Міністерства фінансів України склав 8777 грн. (із врахуванням курсу НБУ на 01.01.2018 р. – 28,067 грн. / дол.; середня заробітна плата в Україні становила 312,72 дол.). Виходячи із встановленої ООН (станом на жовтень 2015 р.) межі бідності 1,90 дол. / день, навіть, середньостатистичний працевлаштований українець живе гірше у два рази, ніж це має бути відповідно до загальносвітових стандартів. Якщо врахувати, що значна кількість населення отримує мінімальну заробітну плату (на 01.01.2018 р. – 3723 грн.) або мінімальну пенсію (на 01.01.2018 р. – 1452 грн.), то масштаби бідності в Україні вражають. За даними ООН у 2017 р. більше 80 % населення України проживає у злиднях.

Суттєва допомога незахищеним верствам населення у такій складній економічній ситуації може здійснюватися за рахунок благодійних заходів. Проте, якщо мова йде про здійснення благодійності шляхом передачі права власності на матеріальні ресурси або проведення благодійних заходів, що потребують використання грошових коштів, надання, то вона, у більшості випадків, може здійснюватися лише міжнародними та іноземними організаціями, оскільки внутрішні резерви України досить обмежені. Проведення благодійних заходів за рахунок залучення зовнішніх джерел фінансування має свої переваги та недоліки. З одного боку, незахищені верстви населення отримують матеріальну допомогу, яка покращує рівень їх життя, а з іншого – втрачається віра населення у те, що Україна має внутрішні резерви для підвищення рівня життя своїх громадян.

Одним із способів вирішення цієї проблеми є надання благодійної допомоги шляхом передачі прав на користування інформаційними ресурсами. Новим видом бізнесу, що стрімко розвивається в умовах інформаційної економіки, та, основним ресурсом якого є інформація, є електронний бізнес. Значна частина підприємств електронного бізнесу, у ході своєї діяльності займаються розробкою активів, що не мають матеріальної форми та можуть бути неодноразово використані різними суб'єктами економічних відносин без додаткових витрат підприємства-розробника. Таким чином, надання безоплатної можливості використовувати різні види нематеріальних активів, що були створені та, щонайменше одноразово, реалізовані іншим суб'єктами господарської діяльності, може бути одним із дієвих видів дигітальної благодійності. Дигітальна благодійність – це благодійність, що здійснюється із використанням інформаційно-комунікаційних технологій та передбачає надання допомоги незахищеним верствам населення через передачу нематеріальних активів та/або використання мережі Інтернет.

**Постановка проблеми.** У процесі розвитку інформаційної економіки на підприємствах створюються нові види ресурсів, що не мають матеріальної форми та можуть бути використані для благодійної діяльності. Проблемою облікового відображення нових об'єктів є відсутність у чинному законодавстві положень на підставі яких може здійснюватися їх визнання, оцінка та відображення на рахунку бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії та методології обліку нематеріальних активів зробили такі відомі вчені як Т. Банасько, І. Бігдан, З.-М. Задорожний, А. Крутова, С. Легенчук, Т. Польова. Вивченню проблем обліку благодійної допомоги присвячено праці О. Жогової, О. Сивак, Л. Чижевської.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проблеми недосконалості нормативно-правового забезпечення бухгалтерського обліку в умовах поширення інформаційно-комунікаційних технологій та надання благодійної допомоги розглядалися у працях українських вчених [1; 3; 4]. Водночас, можливості використання різних видів нематеріальних активів при здійсненні благодійних заходів суб'єктами господарювання та їх відображення в обліку у працях науковців не досліджувалися.

**Постановка завдання.** Визначити нові об'єкти обліку, що виникають в електронному середовищі, способи їх відображення в обліку та потенційні переваги для підприємства у ході здійснення дигітальної благодійності.

**Викладення основного матеріалу.** Ідея дигітальної благодійності поступово набирає популярності у планетарному масштабі. Наприклад, у Великобританії, об'єднання неприбуткових організацій Digital Charities group станом на 01.01.2018 р. налічує близько 900

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

членів. В Україні благодійні заходи із використанням інформаційно-комунікаційних технологій проводяться компанією Lifecell, зокрема, компанією проводиться технічна підтримка sms-благодійності в Україні, також Lifecell є партнером компанії Microsoft в рамках проекту «Онляндія», яка присвячена безпеці дітей в Інтернеті. Таким чином, можна стверджувати, що прояви соціальної відповідальності є характерними для суб'єктів господарювання, як у розвинених країнах, так і в Україні.

В інформаційній економіці значна увага приділяється підготовці та перепідготовці працівників, оскільки невинний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій вимагає від потенційних працівників нових умінь та навичок. Залучення все більшої частини населення до використання всесвітньої мережі зумовило широке розповсюдження навчальних та тренінгових програм, які розробляються та функціонують в онлайн середовищі. Зазвичай, навчальний контент створюється не лише навчальними закладами (наприклад, дистанційні курси вищих навчальних закладів), а й підприємствами, основним видом діяльності яких є надання консалтингових послуг (зокрема, безкоштовна програма онлайн-навчання KPMG Foundation for Graduates Online 2017) або незалежними суб'єктами господарювання, що працюють у сфері надання освітніх послуг (наприклад, навчальне середовище із вивчення англійської мови Puzzle English). Методичне забезпечення, створене в процесі надання платних освітніх послуг, повторно може бути використане іншими особами на безоплатній основі, за умови здійснення підприємствами дигітальної благодійності.

Проблемою облікового відображення вказаного методичного забезпечення у вигляді благодійної допомоги є невизнання, створених суб'єктами господарювання дистанційних курсів, тренжерів та інших навчальних матеріалів, активами у системі бухгалтерського обліку.

На нашу думку, вказані об'єкти у бухгалтерському обліку суб'єктів господарювання повинні визнаватися у складі оборотних активів підприємства як їх окремий вид – нематеріальні товари.

Згідно з Міжнародним стандартом бухгалтерського обліку 2 «Запаси», запаси – це активи, які: а) утримуються для продажу у звичайному ході бізнесу; б) перебувають у процесі виробництва для такого продажу або в) існують у формі основних чи допоміжних матеріалів для споживання у виробничому процесі або при наданні послуг. У міжнародних стандартах фінансової звітності визначено, що до складу запасів включаються товари, що були придбані та утримуються для перепродажу, у тому числі, товари, придбані підприємством роздрібною торгівлі та утримувані для перепродажу, або земля та інша нерухомість для перепродажу; запаси включають також готову вироблену продукцію або незавершене виробництво суб'єкта господарювання й основні та допоміжні матеріали, призначені для використання в процесі виробництва.

Проблемою, що виникає при визнанні цього активу запасом є його нематеріальна форма, хоча у визначенні видів запасів не визначена обов'язковість матеріальної форми для цього виду активів. Скоріше, мова йде, про нетиповість такого підходу до сприйняття активів у загально поширеній практиці ведення бухгалтерського обліку.

Відповідно до П(С)БО 9 «Запаси», запаси – це активи, які: утримуються для подальшого продажу (розподілу, передачі); перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу продукту виробництва; утримуються для споживання під час виробництва продукції, виконання робіт та надання послуг, а також управління підприємством. Очевидним, у даному випадку, є доцільність віднесення досліджуваного продукту до складу запасів підприємства відповідно до вимог національного та міжнародного законодавства.

При використанні чинної методики відображення в обліку господарських операцій, пов'язаних із наданням освітніх послуг, у тому числі, із використанням інформаційно-комунікаційних технологій, визнання активу не відбувається, хоча безсумнівно, він створюється та використовується підприємством. Наприклад, при первинній реєстрації на порталі IDEA-class, що займається освітніх послуг у сфері моди, кожний учасник отримує курс лекцій та записів вебінарів у подарунок. Порівнюючи вказаний продукт із послугами, зазначимо, що він має певні особливості, які не дозволяють віднести його до складу послуг, що надаються суб'єктами господарювання:

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

1) послуга є невіддільною від того, хто її надає та не може бути перепродана наступного разу без змін;

2) послуги не є активами підприємства, оскільки їх наявність не забезпечує надходження економічних вигід у майбутньому;

3) процес надання послуги є невіддільним від процесу її споживання, що не прослідковується при створенні, реалізації та споживанні вказаного продукту.

Визначивши, що досліджуваний об'єкт обліку відноситься до запасів підприємства, необхідно визначити його вид. Із наведеного у П(С)БО 9 «Запаси» переліку, найбільш прийнятним видом запасів у даному випадку є товари. Складність у даному випадку виникає у необхідності внесення змін у чинне законодавство з метою усунення обмежень щодо товарів, пов'язаних із їх обов'язковою матеріальною формою. Для більш точного опису цього продукту, пропонуємо визначити товари як «запаси у вигляді матеріальних цінностей або нематеріальних активів, що придбані (отримані) та утримуються підприємством з метою подальшого продажу» та використаємо для визначення товарів, які не мають матеріальної форми поняття «нематеріальні товари». Для обґрунтування доцільності використання поняття «отримані» у цьому визначенні, що відображає фактичний спосіб створення цих нематеріальних товарів на підприємстві, звернемося до тлумачного словника української мови. У ньому зазначається, що отримувати означає «здобувати, діставати що-небудь певними зусиллями, якимись діями і т. ін.», таким чином спосіб створення нематеріальних товарів на підприємстві повністю узгоджується зі змістом запропонованого визначення.

Необхідність відображення у бухгалтерському обліку товарів, які не мають матеріальної форми, вперше у вітчизняній обліковій науці була обґрунтована А. С. Крутовою. Згідно із визначенням, запропонованим вченою, нематеріальні товари – це цінності, які придбані й утримуються на підприємстві з метою подальшого продажу за умов звичайної господарської діяльності, не мають матеріальної форми та можуть передаватися в електронному форматі [2, с. 271]. Погоджуючись із наведеним визначенням, пропонуємо удосконалити чинне законодавство наступним чином.

Для удосконалення методичного забезпечення обліку нематеріальних товарів в Україні, пропонуємо внести зміни у П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» та П(С)БО 9 «Запаси».

У П(С)БО 8 «Нематеріальні активи» передбачити, що нематеріальні активи можуть бути довго- та короткостроковими; довгострокові нематеріальні активи підлягають амортизації; короткострокові нематеріальні активи відображаються у складі запасів та не амортизуються.

У П(С)БО 9 «Запаси» передбачити, що товари підприємства можуть мати як матеріальну, так і нематеріальну форму. Зміст товарів у матеріальній формі необхідно розкривати за допомогою поняття «товарно-матеріальні активи»; для товарів, що не мають матеріальної форми слід використовувати поняття «нематеріальні товари».

У Плані рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій та Інструкції до його застосування зазначити: 1) для обліку товарів, що мають матеріальну форму використовувати рахунок 28 «Товарно-матеріальні активи»; 2) для обліку товарів, що не мають матеріальної форми необхідно використовувати рахунок 29 «Нематеріальні товари».

**Висновки.** До нових об'єктів обліку, що виникають в процесі розповсюдження інформаційно-комунікаційних технологій відносяться нематеріальні товари. Вони є дієвим інструментом при здійсненні дигітальної благодійності, оскільки не підвищують рівень витрат підприємства під час їх безоплатної передачі та подальшого використання. Запропоновані зміни до чинного законодавства, що забезпечать можливість відображення в обліку нематеріальних товарів, виходячи із їхнього економічного змісту, дозволять більш точно відображати господарські операції на рахунках бухгалтерського обліку та накопичувати повну та достовірну інформацію для управління. При проведенні благодійних заходів, що включають передачу права на використання нематеріальних товарів третім особам на безоплатній основі, додаткових витрат у підприємства не виникає. Водночас, забезпечується значний соціальний ефект та підвищення рівня лояльності клієнтів до підприємства, що надає благодійну допомогу.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА****Література**

1. Задорожний, З.-М. В. Проблеми законодавчого регулювання бухгалтерського обліку в Україні / З. Задорожний // Економічний аналіз. – 2009. – № 4. – С. 350–353.
2. Крутова А. С. Облік в системі електронної комерції / А. С. Крутова. – Х. : FORT, 2011. – 396 с.
3. Легенчук С. Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до метатеорії : монографія / С. Ф. Легенчук. – Житомир : ЖДТУ, 2012. – 336 с.
4. Чижевська, Л. В. Організація обліку благодійних внесків у закладах освіти: на шляху до прозорості / Л. В. Чижевська // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2017. – № 1(79). – С. 107–113.

**References**

1. Zadorozhnyi, Z.-M. V. (2009). Problemy zakonodavchoho rehuliuвання bukhhalterskoho obliku v Ukraini [Problems of legislative regulation of accounting in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz – Economic analysis*, 4, 350–353 [in Ukrainian].
2. Krutova, A. S. (2011). *Oblik v systemi elektronnoyi komertsii [Accounting in e-commerce system]*. Kharkiv: FORT [in Ukrainian].
3. Lehenchuk, S. F. (2012). *Bukhhalterske teoretichne znannia: vid teorii do metateorii [Accounting theoretical knowledge: from theory to meta-theory]*. Zhytomyr: ZhDTU [in Ukrainian].
4. Chyzhevska, L. V. (2017). Orhanizatsiia obliku blahodiinykh vneskiv u zakladakh osvity: na shliakhu do prozorosti [Organization of accounting for charitable contributions in educational institutions: on the road to transparency]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho univrsytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, 1(79), 107-113 [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Кулик, В. А. Використання підприємствами нових об'єктів обліку при проведенні заходів дигітальної благодійності / В. А. Кулик, І. В. Жиглей // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 88-92.

- Кулик Вікторія Анатоліївна** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку і аудиту, Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;  
<https://orcid.org/0000-0002-3271-7845>;  
 Researcher ID: E-1747-2018;  
 E-mail: kutsenkovictoria@gmail.com;
- Kulyk Viktoriya Anatoliivna** Doctor of Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the Department of Accounting and Audit, Higher Educational Establishment of Ukoopspilka "Poltava University of Economics and Trade";
- Жиглей Ірина Вікторівна** доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту, Житомирський державний технологічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-9529-6849>;  
 ResearcherID: J-3854-2018;  
 E-mail: IV\_Zhygley@ukr.net;
- Zhyhlei Iryna Viktorivna** Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Accounting and Auditing, Zhytomyr State Technological University

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 343.7

УДК 343.7

**P. S. Berzin**, Doctor of Law,  
Associate Professor,  
**R. A. Volynets**, Candidate of Juridical  
Sciences, Associate Professor

**П. С. Берзін**, д. ю. н.,  
доцент,  
**Р. А. Волинець**, к. ю. н.,  
доцент

**MECHANISM FEATURES OF DAMAGING  
THE STOCK MARKET AND ITS  
SIGNIFICANCE IN CRIMINAL LAW**

**ОСОБЛИВОСТІ МЕХАНІЗМУ ЗАПОДІЯННЯ  
ШКОДИ ФОНДОВОМУ РИНКУ ТА ЙОГО  
ЗНАЧЕННЯ В КРИМІНАЛЬНОМУ ПРАВІ**

**Urgency of the research.** The recognition of the stock market as the object of criminal law protection requires the elucidation of socio-economic aspects of its functioning, among which outstanding place occupy: a) economic properties of the stock market; b) its relationship with the state and market economy.

**Target setting.** The clarification of the above-mentioned aspects allows us to identify the main features of the damage caused to the stock market and its significance for the formation of a comprehensive criminal-legal protection of the stock market. In the current Criminal Code of Ukraine (hereinafter - the CC) there is no such integrity of criminal law protection, therefore, some elements of the stock market would thus "fall out" of criminal-legal protection, and the damage caused by attacks on such elements is not taken into account when resolving the issue of criminal liability.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Problems of criminal law protection of the stock market were studied by P. P. Andrushko, O. O. Dudorov, R. O. Movchan, D. V. Kamenskyi, O. O. Kashkarov, H. A. Rusanov, O. B. Sakharova, Ye. L. Streltsov, V. R. Shchavinskyi and others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The need for criminal-law protection of the stock market, taking into account the socio-economic indicators of the damage caused to it, is not sufficiently substantiated in scientific works.

**The research objective** of this article is to develop the research directions of mechanism features of damaging the stock market, which ultimately will allow substantiating the need and ways of recognizing some elements of the stock market as the components of a single, integral object of criminal law protection.

**The statement of basic materials.** The authors consider the peculiarities of the formation of negative changes in the stock market, the socio-economic essence of such changes, concerning the interests of stock market participants and the links between them.

**Conclusions.** The conducted research allows to determine the components of the criminal-legal protection of the stock market, which are associated with the normative regulation of the mechanism of causing damage to the stock market.

**Keywords:** stock market; Criminal Law; securities; damage; changes; stock market participants; social ties.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-93-98

**Актуальність теми дослідження.** Визнання фондового ринку об'єктом кримінально-правової охорони потребує з'ясування соціально-економічних аспектів його функціонування, серед яких окреме місце посідають: а) економічні властивості фондового ринку; б) його зв'язок з державою та ринковою економікою.

**Постановка проблеми.** З'ясування названих вище аспектів дозволяє виділити основні особливості заподіяваної фондовому ринку шкоди та її значення для формування цілісної кримінально-правової охорони фондового ринку. У чинному Кримінальному кодексі України (далі – КК) така цілісність кримінально-правової охорони відсутня, у зв'язку з чим окремі елементи фондового ринку так би мовити "випадають" із кримінально-правової охорони, а заподіявана посягання на такі елементи шкода не враховується при вирішенні питання про кримінальну відповідальність.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика кримінально-правової охорони фондового ринку присвячені роботи П. П. Андрушка, О. О. Дудорова, Р. О. Мовчана, Д. В. Камєнського, О. О. Кашкарова, Г. А. Русанова, О. Б. Сахарової, Є. Л. Стрельцова, В. Р. Щавинського та інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Недостатньо у наукових працях обґрунтовується потреба кримінально-правової охорони фондового ринку з урахуванням соціально-економічних показників заподіяної йому шкоди.

**Постановка завдання.** Основним завданням даної статті є розроблення напрямів дослідження механізму заподіяння шкоди фондовому ринку, що зрештою дозволить обґрунтувати потребу та способи визнання деяких елементів фондового ринку складовими єдиного, цілісного об'єкта кримінально-правової охорони.

**Викладення основного матеріалу.** Автори розглядають особливості утворення у фондовому ринку негативних змін, соціально-економічну сутність таких змін, що стосується інтересів учасників фондового ринку та зв'язків між ними.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє визначити складові кримінально-правової охорони фондового ринку, що пов'язуються з нормативною регламентацією механізму заподіяння шкоди фондовому ринку.

**Ключові слова:** фондовий ринок; кримінальне право; цінні папери; шкода; зміни; учасники фондового ринку; соціальні зв'язки.

**Urgency of the research.** The recognition of the stock market as the object of criminal law protection requires the elucidation of socio-economic aspects of its functioning, among which outstanding

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

place occupy: a) economic properties of the stock market; b) its relationship with the state and market economy.

**Target setting.** The clarification of the above-mentioned aspects allows us to identify the main features of the damage caused to the stock market and its significance for the formation of a comprehensive criminal-legal protection of the stock market. In the current Criminal Code of Ukraine (hereinafter - the CC) there is no such integrity of criminal law protection, therefore, some elements of the stock market would thus "fall out" of criminal-legal protection, and the damage caused by attacks on such elements is not taken into account when resolving the issue of criminal liability.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Problems of criminal law protection of the stock market were studied by P. P. Andrushko [1, p. 70-72], O. O. Dudorov [2, p. 16-21; 3; 4, p. 450-470; 5], R. O. Movchan [3], D. V. Kamenskyi [5], O. O. Kashkarov [6], H. A. Rusanov [7], O. B. Sakharova [8], Ye. L. Streltsov [9, p. 130-135; 10; 11], V. R. Shchavinskyi [12] and others. However, particular attention needs to be paid to issues relating specifically to the mechanism of the damaging the stock market in order to form the most effective criminal law protection for it.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The need for criminal-law protection of the stock market, taking into account the socio-economic indicators of the damage caused to it, is not sufficiently substantiated in scientific works.

**The research objective** of this article is to develop the research directions of mechanism features of damaging the stock market, which ultimately will allow substantiating the need and ways of recognizing some elements of the stock market as the components of a single, integral object of criminal law protection.

**The statement of basic materials.** Among the main socio-economic features of the stock market affecting its recognition as a criminal defense object [13, c. 10], particular attention is required to the following: 1) the economic content of the stock market, which should be associated with its recognition as an element of the financial system of the state; use in the functioning process of the stock market specific financial instruments - securities; activity of stock market participants, which ensures their economic interests; the purpose of functioning, which is the accumulation of financial resources and their redistribution among stock market participants; 2) the functional relationship of the stock market with the state as an "element" of the market economy (the main characteristic of the stock market functioning is its attractiveness for various investors, such attractiveness provided by the state in the person of the authorized bodies). The reason for the state influence on the stock market is that only the state represented by the authorized bodies is able to regulate, balance the extremely unstable and unpredictable market conditions, which depends on the favorable climate of investment [14, p. 10; 15-20]. The peculiarity of the CC norms, which imply responsibility for encroachments on the stock market, is their derivative character, due to: 1) the recognition of the state as a mandatory participant in the stock market with a specific set of functions performed by its bodies; 2) "influence" of the state on the stock market participants, which provides the securities investment attractiveness; 3) the stock market functioning purpose - "the creation of a holistic highly liquid and efficient stock market" [20], capable of integration into world stock markets. These circumstances are directly related to the recognition of the stock market by the object of criminal law protection.

Having studied the mentioned socio-economic features of the stock market, let us turn to the following issues: what acts affecting the stock market, make some negative changes in it, and what is the socio-economic essence of such negative changes?

In clarifying the essence of the stock market properties as an object of criminal law, we note that the indicator of interests "defeat" of its participants is the inability to reach their goals and the inability to meet their basic needs. In this regard, we note that the interests of stock market participants depend on the main goals that they seek to achieve in the course of their activities, namely: 1) the interests of persons who issued (loaned) securities - the receipt of income from such issue (loan); 2) the interests of persons who invest in securities - the receipt of income from investing in issued securities and / or the receipt and use of rights belonging to a person who holds issued securities or other financial instruments; 3) the interests of professional participants in the stock market and their associations depend on the particular activity of such participants, namely: a) the receipt income in the case of

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

trading securities; b) ensuring the agreements conclusion and their execution in the case of activities related to the institutional investors assets management [21]; c) ensuring the securities storage process, opening and keeping securities accounts, providing financial transactions on these accounts, entering into and executing securities transactions, in particular, when professional participants carry out depositary activity; d) creation of the necessary conditions for ensuring the supply and demand, ensuring the process of trading financial instruments, concluding the necessary agreements and their implementation, the services of an arbitrator in resolving disputes between the participants in the organization of trade in financial instruments, as well as receiving income in the case where a professional participant carries out activity on the organization of trade in the stock market, services provision; 4) interests in the placement, circulation of securities and other financial instruments - the receipt of income from such placement (circulation); 5) interests in the depositary activity process of a participant in the stock market - ensuring the securities storage process, opening and keeping securities accounts, providing financial transactions on these accounts, entering into and executing securities transactions. In general, these interests in the stock market can be linked to: a) the receipt of income from the activity, which is recognized as an entrepreneur (its separate type); b) goals of the so-called "non-commercial character" (in particular, in the case of depositary activity); c) the acquisition and use of certain rights granted to holders of securities and other financial instruments; d) the financial market infrastructure itself, which concerns the investment attractiveness of the financial and stock markets of the country, the proper functioning of these markets (at the "macroeconomic" level). Consequently, recognition of the participants' interests in the stock market in the criminal law protection object structure depends on correctness of incorporation into relevant norms of the criminal law of created impossibility of the named participants to receive certain income from their activities, engage in non-profit activities, use financial instruments and raise the level of investment attractiveness in the state.

The presence of social ties in the stock market is determined by: a) the totality of its participants; b) existing links between them, which take the form of legal relations and are carried out at issue, placement, circulation, and accounting of securities; c) "subject" of these legal relationships - securities. As a result of an encroachment on the corresponding social links "break", the following methods are created: a) when the person changes his status in the stock market and excludes himself from the scope of relations existing on the stock market; b) when the person issues an act of implementation or application of the law that changes such social relations in the stock market; c) when a person refrains from committing a certain act. Participants in the stock market are subjects of social ties, which can be "broken" or "torn apart". Therefore, their effect on the stock market, taking into account the above approach, can be described as "internal". In the case when the persons having an influence are not subjects of social ties that ensure the functioning of the stock market, the influence exercised is "external".

The answer to the second question requires the recognition of the distorted interests of the stock market participants and the social links between them caused by certain parts of the stock market provided by the Special Part of the CC, as well as the expenses that a person has or should do to restore his violated right (for example, valuable securities issuers interests violation related to the receipt of income from such issue (emission), investors' interests in securities related to the receipt of income from investing funds in issued securities and / or for the receipt and use of rights belonging to a person having emitted securities or other financial instruments). Some of the disturbed interests may be associated with lost profits, in particular: reduction of investment attractiveness, valuable securities issuers interests violation related to the receipt of income from their issue, etc.

The above determines that in the Special Part of the CC, there are no damage types caused: 1) to the "primary" interests of stock market participants (issuers of securities, investors in securities, persons having issued securities or other financial instruments, professional stock market participants and their associations), as well as securities activities (in particular, the use of rights belonging to persons owning issued securities or other financial instruments, deployment and circulation of securities and other financial instruments), that is, the receipt of income from issuance securities (for example, "primary interests" are mentioned in their volume, which are in the quest to receive income, only partly coincides with the meaning of causing "significant pecuniary damage to the investor in securities" (Part 1 of Article 2231 of the CC); "Receipt by a person ... or third parties of unreasonable profits in a signifi-

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

cant amount "(Part 1, 2 of Article 2321 of the CC), etc.); 2) the "ultimate" interests of stock market participants - their achievement of investment attractiveness of securities in the state (above all, it affects the state as a participant in the stock market and the methods it uses in this market) (if necessary, the violation of such investment attractiveness can be taken into account in the content "Committing ... transactions aimed at the acquisition or alienation of securities or derivatives to which the insider information relates" (Part 2 of Article 2321 of the CC); "causing grave consequences" (Part 3 of Article 2321 of the CC and Part 2 - notes to this article of the CC), causing the " material injury in significant size to the investors in securities (including shareholders)" (p. 1, Art. 2322 CC), etc.).

**Conclusions.** The conducted research allows to determine the components of the criminal-legal protection of the stock market, which are associated with the normative regulation of the mechanism of causing damage to the stock market in at least two directions.

Within the first direction, the characterization of such a mechanism in the structure of the object of criminal law protection depends on the content of losses, costs and lost profits experienced by participants in the stock market, as well as the direction of encroachments on their interests and existing social relationships between them.

This direction allows us to conclude that not all of these losses, costs and lost profits, depending on the "vulnerability" of the interests of stock market participants and the links between them, "represented" in the current criminal law. Indeed, in the Special Part of the Criminal Code, there are no variations of damage caused by such components of the stock market as: 1) "primary" interests of stock market participants in the process of their activities, as well as activities related to securities; 2) "final" interests of stock market participants - to achieve their investment attractiveness of securities in the state. That is, such stock market components would "fall out" from the content of its criminal law protection and require normative regulation in the criminal law. Until the criminal law of the Special Part of the Criminal Code does not stipulate the kinds of damage caused to the participants of the stock market, the criminal law will not be able to ensure the unity, integrity of the criminal law protection of the entire stock market of the state.

Within the scope of the second line of normative regulation, the mentioned above losses, costs and lost profits that are created in the stock market have a certain effect on the integrity of its criminal law protection. For the formation of such integrity, the functioning Criminal Code should take into account: 1) all the features of losses, costs and lost profits, which are fully reflected in the criminal law; 2) only certain peculiarities of losses, expenses and lost profits that characterize the increased social danger of only some of made on the stock market encroachments. This, in turn, will determine the impact of such encroachments on the integrity of the criminal-law protection of the stock market, at least on two relatively independent levels: a) based on the content of the offenses defined by the criminal law, which are considered crimes of certain kinds, and the criminal-law measures envisaged for their commission; b) on the basis of the content of those encroachments and violations they created on the stock market, which are not provided by the criminal law.

### References

1. Andrushko, P. P., Korotkevych, M. Ye. (2005). *Lehalizatsiya (vidmyvannya) dokhodiv, oderzhanykh zlochnym shlyahom: kryminalno-pravova kharakterystyka [Legalization (laundering) of proceeds from crime: criminal-legal characteristic]*. Kyiv: Yuryskonsult [in Ukrainian].
2. Dudorov, O. O. (2003). *Zlochyny u sferi hospodarskoi diyalnosti: kryminalno-pravova kharakterystyka [Crimes in the field of economic activity: criminal-legal characteristic]*. Kyiv: Yurydychna praktyka [in Ukrainian].
3. Dudorov, O. O., Movchan, R. O. (2015). *Zakonodavstvo Ukrainy pro kryminalnu vidpovidalnist za zlochyny u sferi hospodarskoi diyalnosti – chas vyznachytysia zi stratehiieiu rozvytku [Ukrainian Legislation on Criminal Liability for Crimes in the Sphere of Economic Activities – It's Time to Determine the Development Strategy]*. *Visnyk Asotsiatsii kryminalnogo prava Ukrainy – Bulletin of the Criminal Law Association of Ukraine*, 2 (5), 215-263 [in Ukrainian].

### Література

1. Андрушко, П. П. Легалізація (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом: кримінально-правова характеристика / П. П. Андрушко, М. Є. Короткевич. – К. : Юрисконсульт, 2005. – 292 с.
2. Дудоров, О. О. Злочини у сфері господарської діяльності: кримінально-правова характеристика: Монографія / О. О. Дудоров. – К. : Юридична практика, 2003. – 924 с.
3. Дудоров, О. О. Законодавство України про кримінальну відповідальність за злочини у сфері господарської діяльності – час визначитися зі стратегією розвитку / О. О. Дудоров, Р. О. Мовчан // Вісник Асоціації кримінального права України. – 2015. – № 2 (5). – С. 215-263;
4. Кримінальне право (Особлива частина): підручник у 2 т. / [Данилевський А. О., Калмиків Д. О., Хавронюк М. І. та ін.]; за ред. О. О. Дудорова, Є. О. Письменського. –



## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

4. Danylevskiy, A. O., Kalmykov, D. O., Khavroniuk, M. I. et al. (2012). *Kryminalne pravo (Osoblyva chastyna) [Criminal Law (Special Part)]*. (Vols. 1). O. O. Dudorov, Ye. O. Pysmenskiy (Eds.). Luhansk: Elton-2 [in Ukrainian].
5. Dudorov, O. O., Kamenskiy, D. V. (2015). U poshukakh optimalnoi nazvy rozdlu VII Osoblyvoi chastyny Kryminalnoho kodeksu Ukrainy [In search of the optimal name of Section VII of the Special Part of the Criminal Code of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Juridical scientific electronic journal*, 2, 179-189. Retrieved from [http://www.lsej.org.ua2\\_201551.pdf](http://www.lsej.org.ua2_201551.pdf) [in Ukrainian].
6. Kashkarov, O. O. (2008). *Problemy kvalifikatsii zlochyv u sferi vypusku ta obihu tsinnykh paperiv [Problems of qualification of crimes in the field of issue and circulation of securities]*. Kharkiv: Format plus [in Ukrainian].
7. Rusanov, H. A. (2011). *Prestupleniya na rynku tsennykh bumag [Crime in the securities market]*. Moscow: Yurkompanyia [in Russian].
8. Sakharova, O. B. (2002). Poperedzhennia orhanamy vnutrishnikh sprav zlochyv, shcho vchyniautsia na rynku tsinnykh paperiv [Prevention by internal affairs bodies of crimes committed on the securities market]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
9. Babii, A. P., Dobrokhod, I. S., Karmazin, Yu. A., et al. (2009). *Kryminalne pravo Ukrainy: Osoblyva chastyna Pidruchnyk [Criminal Law of Ukraine: Special Part]*. Ye. L. Streltsova (Ed.). Kharkiv: Odissei [in Ukrainian].
10. Streltsov, Ye. L. (2000). *Ekonomichni zlochyv: vnutrizhnavni ta mizhnarodni aspekty [Economic crimes: internal and international aspects]*. Odesa: Astro-prynt [in Ukrainian].
11. Streltsov, Ye. L. (2014). Vidpovidalnist za ekonomichni zlochyv v krainakh anhlo-amerykanskoj pravovoi simi [Responsibility for economic crimes in the countries of the Anglo-American legal family]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Jurisprudence*, 11, 2, 66-69 [in Ukrainian].
12. Shchavinskiy, V. R. (2006). *Kryminalna vidpovidalnist za porushennia poriadku emisii nederzhavnykh tsinnykh paperiv [Criminal liability for violation of the order of emission of non-government securities]*. Kyiv: Ukrarkhbudinform [in Ukrainian].
13. Andrushko, P. P. (2011). Obiekt kryminalno-pravovoi okhorony, obiekt zlochyv, obiekt zlochyvnoho posiahannia ta obiekt zlochyvnoho vplyvu: osnovnyi zmist poniat ta yikh spivvidnoshennia [The object of criminal law protection, the object of the crime, the object of a criminal encroachment and the object of criminal influence: the main content of concepts and their relationship]. *Advokat – Lawyer*, 12, 3-10 [in Ukrainian].
14. Ryabova, A. Yu., Savyuk, L. K. (2014). *Ugolovno-pravovoe regulirovanie rynku tsennykh bumag [Criminal-legal regulation of the securities market]*. Moscow: Yurlitinform [in Russian].
15. Likhnovskiy, P. M. (2012). Analiz investytsiinoi pryvabyvosti tsinnykh paperiv [Analysis of the investment attractiveness of securities]. *Candidate's thesis*. Ternopil [in Ukrainian].
16. Yarish, O. V. (2005). Investytsiina pryvabyvist aktsii vidkrytykh aktsionermykh tovarystv (na materialakh Poltavskoi oblasti) [Investment attractiveness of shares of
- Луганськ : Елтон-2, 2012. – Т. 1. – 2012. – 780 с.
5. Дудоров, О. О. У пошуках оптимальної назви розділу VII Особливої частини Кримінального кодексу України / О. О. Дудоров, Д. В. Каменський [Електронний ресурс] // Юридичний науковий електронний журнал. – 2015. – № 2. – С. 179 – 189. – Режим доступу: [http://www.lsej.org.ua2\\_201551.pdf](http://www.lsej.org.ua2_201551.pdf).
6. Кашкаров, О. О. Проблеми кваліфікації злочинів у сфері випуску та обігу цінних паперів: монографія / О. О. Кашкаров. – Х. : Формат плюс, 2008. – 186 с.
7. Русанов, Г. А. Преступления на рынке ценных бумаг: монография / Г. А. Русанов. – М. : ЮРКОМПАНИЯ, 2011. – 160 с.
8. Сахарова, О. Б. Попередження органами внутрішніх справ злочинів, що вчиняються на ринку цінних паперів: дис. канд. юрид. наук: спец. 12.00.08 / О. Б. Сахарова. – К., 2002. – 249 с.
9. Кримінальне право України: Особлива частина: Підручник / [Бабій А. П., Доброход І. С., Кармазін Ю. А. та ін.]; за ред. Є. Л. Стрельцова. – Х. : Одиссей, 2009. – 496 с.
10. Стрельцов, Є. Л. Економічні злочини: внутрідержавні та міжнародні аспекти: навч. посібник / Є. Л. Стрельцов. – Одеса : Астро-принт, 2000. – 476 с.
11. Стрельцов, Є. Л. Відповідальність за економічні злочини в країнах англо-американської правової сім'ї / Є. Л. Стрельцов // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. – 2014. – № 11. – Т. 2. – С. 66-69.
12. Щавінський, В. Р. Кримінальна відповідальність за порушення порядку емісії недержавних цінних паперів: навч. посіб. / В. Р. Щавінський. – К. : Укрархбудінформ, 2006. – 200 с.
13. Андрушко, П. П. Об'єкт кримінально-правової охорони, об'єкт злочину, об'єкт злочинного посягання та об'єкт злочинного впливу: основний зміст понять та їх співвідношення / П. П. Андрушко // Адвокат. – 2011. – № 12. – С. 3-10.
14. Рябова, А. Ю., Савюк Л. К. Уголовно-правовое регулирование рынка ценных бумаг: Монография А. Ю. Рябова, Л.К. Савюк. – М. : Юрлитинформ, 2014. – 192 с.
15. Ліхновський, П. М. Аналіз інвестиційної привабливості цінних паперів: дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.09 / П. М. Ліхновський. – Тернопіль, 2012. – 307 с.
16. Яріш, О. В. Інвестиційна привабливість акцій відкритих акціонерних товариств (на матеріалах Полтавської області): дис. канд. екон. наук: спец. 08.04.01 / О. В. Яріш. – Харків, 2005. – 180 с.
17. Самофал, Є. В. Оцінка інвестиційної привабливості акцій в умовах складнопрогнозованого економічного середовища // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 11. – С. 52-57;
18. Волощенко Л. Особливості державного регулювання інвестиційної привабливості ринку цінних паперів в Україні / Л. Волощенко, Ю. Воротнікова // Схід. – 2012. – № 1 (115). – С. 30-35.
19. Рендович, П. Інвестиційний клімат України: реалії та перспективи / П. Рендович // Наукові записки : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. акад. нар. госп-ва. – Тернопіль : Економічна думка, 2005. – Вип. 14. – С. 204-208.
20. Близнюк, О. П., Сидорова Т. О., Шевчук І. Л., Зінченко Ю. О. Сучасний стан та проблеми розвитку ринку корпоративних цінних паперів в Україні [Електронний

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

open joint-stock companies (on materials of the Poltava region)]. *Candidate's thesis*. Kharkiv [in Ukrainian].

17. Samofal, Ye. V. (2015). Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti aksii v umovakh skladnoprohnozovanoho ekonomichnoho seredovyscha [Estimation of investment attractiveness of shares in conditions of a predictable economic environment]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, 52-57 [in Ukrainian].

18. Voloshchenko, L. Vorotnikova, Yu. (2012). Osoblyvosti derzhavnogo rehuliuвання investytsiinoi pryvablyvosti rynku tsinnykh paperiv v Ukraini [Features of State Regulation of Investment Attractiveness of the Securities Market in Ukraine]. *Skhid – East*, 1 (115), 30-35 [in Ukrainian].

19. Rendovych, P. (2005). Investytsiinyi klimat Ukrainy: realii ta perspektyvy [Investment climate of Ukraine: realities and perspectives]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, 14, 204-208 [in Ukrainian].

20. Blyzniuk, O. P., Sydorova, T. O., Shevchuk, I. L., Zinchenko, Yu. O. (2009). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku rynku korporatyvnykh tsinnykh paperiv v Ukraini [Current situation and problems of the development of the corporate securities market in Ukraine]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic strategy and prospects of trade sphere development and services*, 1 (1), 601-608. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)_86) [in Ukrainian].

21. Poliukhovych, V. I. (2011). Teoretychni zasady doslidzhennia profesiinoi diialnosti na fondovomu rynku Ukrainy [Theoretical principles of research of professional activity in the stock market of Ukraine]. *Forum prava – Forum of rights*, 3, 618-621. Retrieved from [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=FP\\_index](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=FP_index) [in Ukrainian].

ресурс] // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2009. – Вип. 1 (1). – С. 601-608. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)\\_86](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)_86).

21. Полюхович, В. І. Теоретичні засади дослідження професійної діяльності на фондовому ринку України [Електронний ресурс] // Форум права. – 2011. – № 3. – С. 618-621. – Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILA=&2\\_S21STR=FP\\_index](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=FP_index).

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування:**

Berzin, P. S. Mechanism features of damaging the stock market and its significance in criminal law / P. S. Berzin, R. A. Volynets // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 93-98.

**Берзін Павло Сергійович**

доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри кримінального права та кримінології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
<https://orcid.org/0000-0003-4146-7910>;  
Researcher ID: E-5387-2018;  
E-mail: berzin.pavel@gmail.com;

**Berzin Pavlo Sergievich**

Doctor of Law, Associate Professor, Professor at the Department of Criminal Law and Criminology, Taras Shevchenko National University of Kyiv;

**Волинець Руслан Анатолійович**

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри кримінального права та кримінології, Київський національний університет імені Тараса Шевченка;  
<https://orcid.org/0000-0003-2672-2864>;  
Researcher ID: E-5395-2018;  
E-mail: volrus@ukr.net;

**Volynets Ruslan Anatolievich**

Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Criminal Law and Criminology, Taras Shevchenko National University of Kyiv

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 340 (477)

УДК 340 (477)

**H. V. Zadorozhnia**, Doctor of Law,  
Associate Professor,  
**Y. A. Zadorozhnyi**, Candidate of Juridical  
Sciences, Associate Professor,  
**R. O. Kotsiuba**, Doctor of Law,  
Senior Researcher

**Г. В. Задорожня**, д. ю. н.,  
доцент,  
**Ю. А. Задорожний**, к. ю. н.,  
доцент,  
**Р. О. Коцюба**, д. ю. н.,  
ст. наук. співробітник

**ON QUESTION OF THE PRINCIPLE  
OF EQUITY IN THE ENFORCEMENT  
OF MONETARY OBLIGATIONS**

**ДО ПИТАННЯ ПРО ПРИНЦИП  
СПРАВЕДЛИВОСТІ У СФЕРІ  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВИКОНАННЯ  
ГРОШОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ**

**Urgency of the research.** Study of the problem of implementation of monetary obligations in the field of banking relations is determined by violation of the principle of equity in relation to individuals.

**Target setting.** The state has actually removed from the regulation of credit relations in the field of ensuring the fulfilment of monetary obligations that arise between the individual and the bank.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Many modern scientists (I. Bezklubyi, T. Bodnar, A. Dzera, A. Kolodyi, V. Lutz, I. Opadchiiy and others) studied the institution of the fulfilment of monetary obligations.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Behind attention of scientists was left the issue of protecting the rights of individuals who have monetary obligations to the bank and do not have the status of the subject of entrepreneurial activity.

**The research objective.** The purpose of the article is to develop legislative proposals taking into account international and foreign practice in the aspect of protecting the rights of individuals who have monetary obligations to the bank.

**The statement of basic materials.** Specifics of legal regulation of contractual relations is determined between banks and recipients of funds in the aspect of liability for late fulfilment of monetary obligations, propositions to the legislation were substantiated.

**Conclusions.** It is offered to solve the problem of violation of the principle of fairness in the aspect of fulfilment of monetary obligations in the field of banking relations through legislative changes.

**Keywords:** discount rate; the principle of equity; the monetary obligations; fine; individuals.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-99-102

**Urgency of the research.** The Law of Ukraine "On Responsibility for late fulfilment of monetary obligations" of November 22, 1996 establishes responsibility for the untimely fulfilment of monetary obligations in the banking sphere. The legal system of Ukraine unfortunately allows us to speak only about untimely execution of such obligations by individuals, since Ukrainian legislation does not stipulate responsibility of the banking institution for the late return of the funds raised from the individuals (deposits). Such an approach to legal regulation of these relations is extremely unfair in relation to individuals.

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження проблеми виконання грошових зобов'язань у сфері банківських відносин зумовлено порушенням принципу справедливості щодо фізичних осіб.

**Постановка проблеми.** Держава фактично усунулася від регулювання кредитних відносин у сфері забезпечення виконання грошових зобов'язань, що виникають між фізичною особою і банком.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Чимало сучасних учених (І. Безклубий, Т. Боднар, О. Дзера, А. Колодій, В. Луць, І. Опадчий та інші) вивчали інститут виконання грошових зобов'язань.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Поза увагою вчених залишилося питання захисту прав тих фізичних осіб, які мають грошові зобов'язання перед банком і не мають статусу суб'єкта підприємницької діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є вироблення законодавчих пропозицій з урахуванням міжнародної і зарубіжної практики в аспекті захисту прав фізичних осіб, які мають грошові зобов'язання перед банком.

**Виклад основного матеріалу.** Визначено специфіку правового регулювання договірних відносин між банками та одержувачами грошових коштів в аспекті відповідальності за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань, обґрунтовано пропозиції до законодавства.

**Висновки.** Запропоновано вирішити проблему порушення принципу справедливості в аспекті виконання грошових зобов'язань у сфері банківських відносин шляхом законодавчих змін.

**Ключові слова:** облікова ставка; принцип справедливості; грошові зобов'язання, пеня; фізична особа.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

**Target setting.** This law regulates contractual relations between payers and recipients of funds in terms of liability for late fulfilment of monetary obligations. Subjects of these legal relations are enterprises, institutions and organizations irrespective of the forms of ownership as well as individuals – entrepreneurs. The law protects the subjects of these legal relationships by limiting the amount of fines for the untimely fulfilment of their monetary obligations, namely: no more than double discount rate of the National Bank of Ukraine, in effect in the period for which the fine the was calculated.

The problem is in the fact that the Law is not applicable to individuals who do not have the status of an entrepreneur. This is firstly. Secondly, there is no other law that would limit the amount of penalties for untimely execution of monetary obligations by individuals or for delaying cash receipts on the bank account. Thus, the government does not protect individuals who have monetary obligations to the bank but do not have the status of an entrepreneur and can't fulfil these obligations in a timely manner (illness, loss of work).

**Actual scientific researches and issues analysis.** Some aspects of the institution of enforcement of monetary obligations became the subject of scientific research. This problem was addressed in due time by I. Bezklubiyi, T. Bodnar, A. Dzera, A. Kolodiy, V. Lutz, I. Opadchiy and others. The subject of their research is outlined both by general theoretical developments of the institution of enforcement of monetary obligations and by in-depth analysis of certain constitutional, civil and other aspects of such obligations.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The doctrine of law has left out of proper attention the issue of protecting the rights of those individuals who have monetary obligations to the bank (banks) and can't fulfil these obligations in a timely manner for objective reasons.

**The research objective.** Task of the publication is to carry out a comparative analysis of national and foreign legislation and practice in the aspect of protecting the rights of individuals having monetary obligations to the bank and the goal is to develop legislative proposals to optimize these relations in the national sphere of legal regulation in the aspect of protecting the constitutional rights of such individuals.

**The statement of basic materials.** The UN Convention on Contracts for the international sale of goods, of 11 April 1980, established the requirement: "If a party has admitted a delay in the payment of a price or another amount, the other party has the right for interest from the overdue amount without prejudice to any claim for damages which can be recovered" (Article 78). However, the Convention contains a limitation on the amount of debt collection, in particular, losses for breach of contract by one of the parties constitute an amount equal to the damage, including the loss of profit that the other party experienced as a result of the breach of the contract. Such losses can't exceed the damage that the party that violated the contract envisaged or should have envisaged at the time of conclusion of the contract as a possible consequence of its violation, taking into account the circumstances about which it knew or should have known at that time (Article 74). So, international law deprives the creditor of the opportunity to arbitrarily impose penalties for financial delinquencies.

In Slovenia there is a restriction of contractual intentions of the parties. Legislation determines the maximum upper limit of contractual credit interest for individuals and legal entities. The Constitution of Lithuania established that economic activity is regulated by the state so that it serves the common good of the people (Article 46). German civil law established a requirement: "If the debtor delays payments under a consumer loan agreement, then he is obliged to pay interest on the amount of debt. The annual interest rate in this case is 5 points higher than the basic interest rate (3.62%)" [2]. At the same time, the legislation prohibited accrual of interest on interest. The Civil Code of Latvia of June 19, 2009 determined that the amount of interest should be precisely determined by an act or a contract, otherwise the law establishes it at a rate of 6% per year (Article 1765). Legislation in many countries of the world (Kazakhstan, Canada, Latvia, France, Switzerland) established a rule that allows the court decision to reduce the penalty (fine) for delay in the fulfilment of monetary obligations. Consequently, the legislation of foreign countries protects financial rights of its citizens.

The Law of Ukraine "On responsibility for late fulfilment of monetary obligations" of November 22, 1996, limits the penalty for untimely execution of monetary obligations in the amount of not more than the double discount rate of the National Bank of Ukraine. Discount rate is one of the monetary instruments by means of which the National Bank of Ukraine establishes a benchmark for banks and

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

other entities of the monetary and credit market by the cost of attracted and placed funds for the relevant period. This rate is the base interest rate relative to other interest rates of the National Bank of Ukraine. The size of the discount rate establishes "Regulations on the basis of interest policy of the National Bank of Ukraine" approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine" on April 21, 2016 No. 277.

The discount rate is established on the basis of a comprehensive analysis and forecast of macroeconomic, monetary and financial development prepared by the National Bank. The size of the discount rate in Ukraine is established from June 25, 1992. From 1992 to 2017, the amount of the interest rate was constantly changing: the lowest is 6, 5% (2013), the largest – 300% (1994). In 2017 it is 13%. The higher the interest rate the worse is the economic situation in the state. So, the size of the discount rate varies because economic indicators in the state are changing.

And yet, for the delay in return of credit resources of enterprises, institutions and organizations (of all forms of ownership) as well as individuals who are entrepreneurs should pay a penalty that is calculated from an overdue payment and can not exceed the double discount rate of the National Bank of Ukraine in force in the period for which the penalty was charged. But such a provision of the Law isn't applicable to individuals who don't have the status of an entrepreneur. Therefore, banks set penalties for such categories of persons at their discretion. For example, one of the paragraphs of credit contracts of the Bank "Finance and Credit" states: "For the delay in return of credit resources and/or interest payments, the Borrower shall pay the Bank a penalty at the rate of 1% of the overdue amount for each day of delay".

Judicial practice shows that the penalty often exceeds the body of the loan tenfold, since the terms of such loan agreements are written in favour of the bank. But the bankers in court emphasize that individuals voluntarily agree to such terms of loan agreements. Indeed, this is so. But the trouble is that the consumer of the loan in the conclusion of such an agreement with the bank is in a weak position as he receives a contract the terms of which have already been registered by the bank solely. Consequently, if individual entrepreneurs are protected by the state, then individuals non-entrepreneurs are not. It violates the constitutional principle of justness of the Ukrainian citizens before the law as well as the constitutional principle of equality of all subjects of proprietary rights (Part 1, Article 24, Article 13 of the Constitution of Ukraine).

The Constitutional Court of Ukraine in its Decision of July 11, 2013 rightly noted that the terms of the contract are unfair if its consequence is a significant imbalance of contractual rights and obligations to the detriment of the consumer. The fact that the creditor has the ability to charge excessive amounts of money from a consumer as a penalty distorts its actual legal purpose, since the penalty turns into a source of unjustified additional incomes by the creditor. The Constitutional Court considers that the requirement to calculate and pay an obviously overstated amount of a penalty under a consumer credit agreement does not correspond to the principles of fairness and integrity defined by the Civil Code of Ukraine of January 16, 2003 (Articles 3, 509, 627) as constituent elements of the constitutional supremacy of law. The speaker in the constitutional proceedings on this issue was the judge of the Constitutional Court, Academician Yuriy Baulin. Thus, the state actually gave the regulation of this issue to the discretion of banks and banks, contrary to the principle of fairness, establish unfair conditions for lending to individuals.

**Conclusions.** Summarizing the above mentioned we come to the conclusions:

1. The Ukrainian state, in defiance of the rule of law, its constitutional obligations to protect the rights of consumers and control over the quality and safety of products, services and works, actually withdrew from the regulation of credit relations in the sphere of ensuring the performance of monetary obligations in the form "bank-individual". This gives banks unlimited opportunities in Ukraine to fix the penalty for untimely execution of monetary obligations by individuals.

2. The second sentence of the preamble of the Law of Ukraine "On Responsibility for late fulfilment of monetary obligations" of November 22, 1996 should be stated in this edition: "Subjects of these legal relations are enterprises, institutions and organizations, regardless of ownership and management, as well as individuals". This will eliminate the inequality in legal relations ensuring the fulfilment of monetary obligations to protect the constitutional rights of individuals - entrepreneurs and individuals who do not have this status.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА****References**

1. Zakon Ukrainy pro vidpovidalnist za nesvoiechasne vykonannya hroshovykh zobov'язan: vid 22 lystopada 1996 r., № 543/96-VR [Law of Ukraine on Responsibility for late fulfilment of monetary obligations: from November 22 1996, № 543/96-BP]. (1997). *Vidomosti Verkhovnoi Rady – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*, 5 [in Ukrainian].
2. *Grazhdanskoe ulozhenie Germanii ot 18 avgusta 1896 g.* [Civil code of law of Germany of August 18, 1896]. (2006). Moscow [in Russian].

**Література**

1. Про відповідальність за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань : Закон України від 22 листопада 1996 р., № 543/96-ВР // *Відомості Верховної Ради України*, 1997, № 5. – Ст. 28.
2. Гражданское уложение Германии от 18 августа 1896 г. – М., 2006. – С. 816.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Zadorozhnia, H. V. On question of the principle of equity in the enforcement of monetary obligations / H. V. Zadorozhnia, Y. A. Zadorozhnyi, R. O. Kotsiuba // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 99-102.

- |   |   |
|---|---|
| <b>Задорожня<br/>Галина Володимирівна</b>   | доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри конституційного та муніципального права, Київський національний економічний університет;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-8814-5591">https://orcid.org/0000-0002-8814-5591</a> ;<br>E-mail: kdavtdekan8@ukr.net;    |
| <b>Zadorozhnia<br/>Halyna Volodymyrivna</b> | Doctor of Law, Associate Professor, Head of the Department of Constitutional and Municipal Law, Kievan National Economic University;  |
| <b>Задорожний<br/>Юрій Анатолійович</b>     | кандидат юридичних наук, доцент, декан, кафедра теорії та історії держави і права, Київська державна академія водного транспорту;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-7704-5093">https://orcid.org/0000-0002-7704-5093</a> ;<br>E-mail: kkmp@kneu.edu.ua;               |
| <b>Zadorozhnyi<br/>Yurij Anatoliyovych</b>  | Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor, Dean of the Department of Theory and History of State and Law, Kievan State Academy of Water-Carriage;  |
| <b>Коцюба<br/>Руслана Олександрівна</b>     | доктор юридичних наук; старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник, Інститут законодавства Верховної Ради України;<br><a href="https://orcid.org/0000-0003-1952-6435">https://orcid.org/0000-0003-1952-6435</a> ;<br>E-mail: ruslana.kotsiuba@gmail.com; |
| <b>Kotsiuba<br/>Ruslana Olexandrivna</b>    | Doctor of Law, Senior Researcher, Leading Scientific Researcher, The Legislation Institute of the Verkhovna Rada of Ukraine   |

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 336.717.18

УДК 336.717.18

**Yu. L. Iurynets**, Doctor of Law, Associate Professor,  
**S. G. Golubitsky**, Economist,  
**L. M. Belkin**, Candidate of Engineering Sciences, Senior Researcher

**Ю. Л. Юринець**, д. ю. н., доцент,  
**С. Г. Голубицький**, економіст,  
**Л. М. Белкін**, к. т. н., ст. науковий співробітник

**BANKING CONDITIONS OF CONSERVATIVE STORAGE (ESCROW) AS A MECHANISM FOR IMPLEMENTATION OF FORCED EXCHANGE OF SHARES (SQUEEZE-OUT) IN UKRAINE: PROBLEMATIC ISSUES**

**БАНКІВСЬКІ РАХУНКИ УМОВНОГО ЗБЕРІГАННЯ (ЕСКРОУ) ЯК МЕХАНІЗМ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИМУСОВОГО ВИКУПУ АКЦІЙ (СКВІЗ-АУТ) В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ**

**Urgency of the research.** The topic is relevant, since legislative regulation of accounts of this type occurred in March-June 2017, and subordinate regulation – at the end of 2017.

**Target setting.** To investigate the peculiarities of conditional storage (escrow) accounts functioning in Ukraine.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Due to the lack of a relevant regulatory framework until recently, the peculiarities of the operation of the escrow accounts, taking into account Ukrainian specificity, were not investigated.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Although Escrow accounts were widely considered in foreign literature, the Ukrainian specificity of these accounts has not been studied.

**The research objective.** Submit substantiated proposals to improve the mechanism of the operation of escrow accounts based on an analysis of the newly adopted legislation on these issues.

**The statement of basic materials.** It is shown that this type of accounts was actually implemented for a specific purpose – the implementation of compulsory share purchase (squeeze-out) in Ukraine, which left its imprint on the inconsistency with the traditions of global regulation. In Ukraine the conclusion of contracts for the opening of escrow accounts is usually made between the client of the bank (the account holder) and the bank itself, without participation and, accordingly, without taking into account the interests of the beneficiaries; accordingly the account belongs to the named «holder». In the context of the implementation of the squeeze-out procedure, the issue of the proper identification of minority shareholders who sell shares is not resolved, which is likely to lead to difficulties in obtaining funds for these shares. Neither the laws nor the subordinate regulation are aimed at protecting the rights of minority shareholders in the process of squeeze-out.

**Conclusions.** In order to bring Western-style legal regulation of the operation of escrow accounts and protect the rights of minority shareholder – beneficiaries, appropriate changes must be made to the legal regulation.

**Keywords:** escrow accounts; account holder; beneficiary; squeeze-out.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-103-107

**Urgency of the research.** One of the common mechanisms for ensuring transparency and conscientiousness of the transaction abroad is escrow (from *escrow* – conditional deposition) [1]. In

**Актуальність теми дослідження.** Тема є актуальною, оскільки законодавче унормування рахунків такого типу відбулося у березні-червні 2017 року, а підзаконне регулювання – наприкінці 2017 року.

**Постановка проблеми.** Дослідити особливості функціонування рахунків умовного зберігання (ескроу) в Україні

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зв'язку із відсутністю до останнього часу відповідної нормативної бази, особливості функціонування ескроу-рахунків, з урахуванням української специфіки, не досліджувалися.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Хоча рахунки ескроу достатньо широко розглядалися у закордонній літературі, українська специфіка цих рахунків не вивчалася

**Постановка завдання.** Подати обґрунтовані пропозиції щодо удосконалення механізму функціонування ескроу-рахунків на підставі аналізу новоприйнятого законодавства з даних питань.

**Виклад основного матеріалу.** Показано, що даний тип рахунків фактично впроваджувався під конкретну мету – реалізацію примусового викупу акцій (сквіз-аут) в Україні, що наклало свій відбиток невідповідності традиціям світового регулювання. В Україні укладання договорів щодо відкриття ескроу-рахунків здійснюється, як правило, між клієнтом банку (володільцем рахунку) та самим банком, без участі і, відповідно, без врахування інтересів бенефіціарів; відповідно рахунок належить названому «володільцю». У контексті здійснення процедури сквіз-ауту не вирішене питання належної ідентифікації міноритарних акціонерів – продавців акцій, що, скоріш за все, призведе до труднощів в отриманні коштів за ці акції. Ані закони, ані підзаконне регулювання не спрямоване на захист прав міноритарних акціонерів у процедурі сквіз-ауту.

**Висновки.** З метою приведення до західних правових традицій регулювання функціонування ескроу-рахунків та захисту прав міноритарних акціонерів – бенефіціарів необхідно внести відповідні зміни у правове регулювання.

**Ключові слова:** ескроу-рахунки; володільць рахунку; бенефіціар; сквіз-аут.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

Ukraine, the legislative regulation of escrow accounts was initiated by the Law of Ukraine of 23.03.2017 № 1983-VIII «On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine on Increasing the Level of Corporate Governance in Joint-Stock Companies» (Entered into force 04.06.2017). So, escrow accounts are a new economic mechanism for the banking system for Ukraine, so its research is relevant.

**Target setting.** To investigate the peculiarities of conditional storage (escrow) accounts functioning in Ukraine.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Due to the lack of a relevant regulatory framework until recently, the peculiarities of the operation of the escrow accounts, taking into account Ukrainian specificity, were not investigated. The first publications in Ukrainian sources of information are mainly informative, and in some cases, a brief analytical nature [1-3]. Russian experience and experience of the USA are considered in the Russian article [4], as well as a certain idea of the specifics of escrow accounts in the United States can be obtained from the English-language source [5]. Regarding the implementation of the squeeze-out procedure, let us pay attention on the publication [6] of allegedly securing the implementation of a squeeze-out in Ukraine for civilized European rules, which is in fact far from reality. It is more realistic to recognize the assessment based on practical Russian experience, which states that the squeeze-out occurs without the consent of minority shareholders, as a rule, an unfair price, with complete neglect of the rights of minorities under such a procedure [7]. Consequently, there is a need to clarify the peculiarities of the operation of the Escrow accounts as a mechanism for the implementation of a squeeze-out in Ukraine - in order to improve and mitigate the negative consequences for minority shareholders.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Although Escrow accounts were widely considered in foreign literature, the Ukrainian specificity of these accounts has not been studied.

**The research objective.** Submit substantiated proposals to improve the mechanism of the operation of escrow accounts based on an analysis of the newly adopted legislation on these issues.

**The statement of basic materials.** As noticed above, in Ukraine the legislative regulation of the operation of escrow accounts was initiated by the Law № 1983-VIII. The main idea behind this law was the introduction of allegedly European procedures for mandatory and / or forced execution of squeeze-out and/or sale out procedures [6] in Ukraine (although it is unclear why these procedures should be considered purely European, because they are more similar to Russian as they are described in the sources [4; 7]). Accordingly, as will be shown below, the legal regulation of the escrow procedures is configured, mainly for performing squeeze-out and/or sale out. Subsequently, a number of key by-laws were adopted: changes to the Regulations on the conduct of depositary activities, approved by the Decision of the National Commission on Securities and Stock Market dated September 14, 2017 No. 692, and amendments to the Instruction on the Procedure for Opening, Use and Closing Accounts in the National and foreign currencies, approved by the Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated December 18, 2017, No. 133.

Since the main act of the civil law of Ukraine is the Civil Code of Ukraine (CCU), it is logical, first of all, to make changes on escrow accounts in the CCU, namely to make changes of Chapter 72 «Bank Account» § 2 «Account of conditional storage (escrow)» (Articles 1076-1 – 1076-8). In addition, to make changes the Law «On Joint Stock Companies», in particular, the squeeze-out procedure are described in the new article 65-2.

Thus, according to p.1 of art.1076-1 CCU, under the contract of conditional storage account (escrow), the bank undertakes to accept and enter into the conditional storage account (escrow), opened to the client (account holder), cash received from the account holder and / or from third parties, and to transfer such funds to the person (s) indicated by the account holder (the beneficiary or beneficiaries), or to return such funds to the owner of the account on the grounds stipulated by the contract of the conditional storage account (escrow). According p.3 of art.1076-2 CCU, for the onset of the grounds provided for by the contract of the conditional storage account (escrow), the bank shall, within the time period established by the agreement (in its absence, within 5 working days from the date of the relevant grounds), transfer the amount, which is on the account of conditional storage (escrow), to the beneficiary. Conditional storage account (escrow) may provide for the transfer to the beneficiary of the amount in the conditional storage account (escrow), parts depending on the



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

occurrence of the grounds specified in the contract.

In addition, according p. 9 of the newly introduced art.65-2 of the Law «On Joint Stock Companies», the applicant demands for the acquisition of shares in all shareholders of the company pays the price of shares to the shareholders by transferring monetary amounts to a banking institution in which the claimant has opened an account of conditional storage (escrow), the beneficiaries of which are shareholders in which shares (their successors or other persons who are entitled to receive funds in accordance with the law) are acquired.

The analysis and comparison of these norms suggests that the Ukrainian system of escrow accounts is not an American or European system. This is imitation (formal copying) of western terms and concepts, without comprehension, assimilation and implementation of their deep essence.

First, in American and European legal traditions, the buyer (the person who transfers the funds to the escrow agent), the seller (the person receiving the funds - in terms of p. 1 of art. 1076-1 CCU – the beneficiary), as well as escrow agent (in terms of p. 1 of art. 1076-1, the CCU – the bank opening the escrow accounts) necessarily conclude a trilateral agreement [4, 7]. The CCU describes only a bilateral agreement between the buyer and the bank. The CCU does not stipulate the conditions and circumstances of the beneficiary's participation in the signing of such an agreement, although this possibility implies *implicitly*.

So, according to p.1, 2 art.1076-7 of the CCU, any amendments to the contract of conditional storage account (escrow), except those specified in part two of this article, shall be entered solely provided that the written consent for such changes is made by the beneficiary, regardless of whether the beneficiary is a party to the contract of the conditional storage account (escrow) ***if the beneficiary is not a part of the contract*** of conditional storage account (escrow), without its consent such changes shall be made to the changes that do not restrict the rights of the beneficiary arising from the contract of conditional storage account (escrow). In the event of a dispute, the obligation to prove that the relevant changes to the contract of conditional storage account (escrow) do not restrict the rights of the beneficiary shall be borne by the bank [end of quotation]. But the unclear reservation is «***if the beneficiary is not a part of the contract***» since p. 1 of art. 1076-1 CCU does not provide for such participation.

However, taking into account that beneficiaries in the sense of p. 9 of the new art. 65-2 of the Law «On Joint Stock Companies» are numerous minority shareholders of a joint stock company, the number of which can reach thousands or even tens of thousands, then it becomes clear intention to avoid the participation of the beneficiaries in signing a contract of conditional storage (escrow) – since the authors of the Law of Ukraine № 1983-VIII sought to resolve all issues without these beneficiary shareholders, and this goal was consistently achieved, as shown by the experience of Russia [7].

Secondly, in the American and European legal traditions, the buyer (the person who transfers funds to the escrow agent – in terms of p.1 of art.1076-1 of the CCU – the «owner» of the account) is the owner of the escrow account, and this owner is exactly escrow agent (in terms of p.1 art.1076-1 CCU – bank that opens the escrow account) [4; 7]. Thus, in the article [4, p. 2] cited in art.1075 of the California Civil Code, according to which «the property subject to transfer under the contract may be transferred to a third part, which, upon certain conditions, must transfer it to the performance of the contract. Owning a third person under the condition is called escrow». However, if the escrow account does not belong to this third party, then it cannot be said that the funds belong to this third party. In the article [1] it is also noted that the Law № 1983-VIII in the changes of the CCU «confuses» the concept of the owner of the account (in essence, the escrow agent) and the person who transfers funds to such an account (in essence, the depositor of funds).

As stated above, the key task of the escrow agent, according p. 3 of art. 1076-2 CCU, is, on the basis of the grounds provided by the contract of conditional storage account (escrow), to transfer the amount contained in this account to the beneficiary. At the same time according to p. 1, 2 art. 1076-3 CCU, if the contract of conditional storage account (escrow) involves providing the bank with documents confirming the onset of grounds for transferring funds to the beneficiary or the funds specified by him to the person holding the conditional storage account (escrow), or returning such funds to the account holder, the bank checks such documents for compliance with the terms of the contract of conditional storage account (escrow) solely on the basis of external features, unless

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

otherwise provided by law or contract of conditional storage account (escrow). If the bank considers that the documents provided by the person do not correspond to the conditions of the contract of conditional storage account (escrow) on the external grounds or other requirements, established by the contract of conditional storage account (escrow), the bank is obliged to refuse to this person in the transfer of funds with the written notification from indicating the reasons for the refusal within five working days from the day of receipt of documents for the transfer of funds on the account of conditional storage (escrow), unless otherwise provided by the account agreement conditionally of storage (escrow).

However, in the context of the new article 65-2 of the Law «On Joint Stock Companies» is a great danger for the beneficiary shareholders that neither the law nor the by-laws have resolved the issue of proper identification of minority shareholders – stock sellers. Thus, according p. 10 of the new article 65-2 of the Law «On Joint-Stock Companies», a joint-stock company, within 5 business days from the date of receipt from the Central Securities Depository of securities, the list of shareholders is obliged to draw up a list of persons, in which the shares are purchased, with the indication of the amount of funds to be paid by the applicant claims in favor each shareholder whose shares are purchased, as well as provide such a list to a banking institution in which, according to part nine of this article, a conditional storage account (escrow) is opened. The said list is drawn up by the company on the basis of the list of shareholders received from the Central Securities Depository in accordance with this part.

Instead, it should be borne in mind that these data are very outdated, since the vast majority of shareholders received shares in joint-stock companies during the privatization process, that is, in the mid-1990s, the 20th century. During this period, personal data, passport data of many shareholders has changed, in many cases there were successors. But the list of persons who purchased shares was not kept up to date. Therefore, the gap is that there are no defined instructions for banks that will open escrow accounts, how to identify individuals in various cases of non-compliance of the actual owner (actual beneficiary) data with the information given in the shareholders list. All this will lead to the actual inability to obtain funds for redeemed shares.

**Conclusions.** The above mentioned proves that in order to bring Western legal traditions regulation of the operation of escrow accounts and protection of the rights of minority shareholders – the beneficiaries must make the appropriate changes in the legal regulation: to correctly define the «owner» of the escrow accounts; determine that the contracts of conditional storage (escrow) are concluded by three parties - the buyer, the seller (the beneficiary) and the escrow agent (in terms of p. 1 art. 1076-1 CCU – a bank opening the escrow account); to implement the mechanism of escrow accounts in the process of squeeze out to be identified as the beneficiary – signatory to the contract of minority shareholders; to protect the rights of minority shareholders in the implementation of the squeeze-out procedures, to develop a typical contract of conditional storage account (escrow); to establish the rules for the proper identification of minority shareholders – stock sellers in cases where the actual data on the shareholder (the actual beneficiary) are not in accordance with the list of shareholders.

### References

1. Ollynik, P. (April 12, 2017). Za printsipom eskrou. Zaprovadzhennya svitovih standartiv v ukrayinskomu zakonodavstvi [According to the principle of escrow. Introduction of world standards in the Ukrainian legislation]. *yur-gazeta.com*. Retrieved from <http://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/za-principom-eskrou-.html> [in Ukrainian].
2. Starih, S. (March 27, 2017). Eskrou: spetsialnij dogovir bankivskogo rahunka [Escrow: special bank account agreement]. *www.obozrevatel.com*. Retrieved from <https://www.obozrevatel.com/my/politics/13285-eskrou-spetsialnij-dogovir-bankivskogo-rahunka.htm> [in Ukrainian].
3. V Ukrayini zapustili noviy vid bankivskih rahunkiv [A new type of bank accounts was launched in Ukraine]. (December 12, 2017). *www.ukrinform.ua*. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2368506-v-ukraini->

### Література

1. Олійник, П. За принципом ескроу. Запровадження світових стандартів в українському законодавстві / П. Олійник // Юридична газета online : Електронне професійне юридичне видання [Електронний ресурс]. – 12.04.2017 р. – Режим доступу : <http://yur-gazeta.com/publications/practice/korporativne-pravo-ma/za-principom-eskrou-.html>.
2. Старих, С. Ескроу: спеціальний договір банківського рахунка [Електронний ресурс] / С. Старих // Обозреватель. – 27.03.2017 р. – Режим доступу : <https://www.obozrevatel.com/my/politics/13285-eskrou-spetsialnij-dogovir-bankivskogo-rahunka.htm>.
3. В Україні запустили новий вид банківських рахунків [Електронний ресурс] / УКРІНФОРМ. – 20.12.2017 р. – Режим доступу : [https://www.ukrinform.ua/rubric-](https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2368506-v-ukraini-zapustili-novij-vid-bankivskih-)

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

zapustili-novij-vid-bankivskih-rahunkiv.html [in Ukrainian].

4. Morgacheva, M. E. (2015). Pravovyye razlichiya konstruksii dogovora eskrou i ego analog po pravu Rossii [Legal differences in the design of the escrow contract and its analogue under the law of Russia]. *Vserossiyskiy nauchno-prakticheskiy zhurnal «Istoriya. filosofiya. ekonomika i pravo» – All-Russian scientific and practical journal «History, Philosophy, Economics and Law»*, 1, 1-9 [in Russian].

5. Site of Escrow Compani «Allison McCloskey». [www.allisonmccloskeyescrow.com](http://www.allisonmccloskeyescrow.com). Retrieved from <http://www.allisonmccloskeyescrow.com/> [in English].

6. Skviz-aut prokhodit v Ukraine po tsivilizovannym evropeyskim pravilam, – direktor departamenta NKTsBFR [Squeeze-out takes part in Ukraine on civilized European rules, - the director of SSMCS department]. (November 27, 2017). *lb.ua*. Retrieved from [https://lb.ua/economics/2017/11/27/383081\\_skvizaut\\_prohodit\\_ukraine.html](https://lb.ua/economics/2017/11/27/383081_skvizaut_prohodit_ukraine.html) [in Ukrainian].

7. Prinuditelnyy vykup aktsiy [Forced buyout of shares] in *Investfunds Encyclopedia*. (n.d.). Retrieved from <http://stocks.investfunds.ru/enc/49/> [in Russian].

rahunkiv.html.

4. Моргачева, М. Е. Правовые различия конструкции договора эскроу и его аналог по праву России / М. Е. Моргачева // История, философия, экономика и право. – 2015. – № 1. – С. 1-9.

5. Site of Escrow Compani «Allison McCloskey» [Electronic resource]. – Retrieved from : <http://www.allisonmccloskeyescrow.com>.

6. Сквиз-аут проходит в Украине по цивилизованным европейским правилам, – директор департамента НКЦБФР [Электронный ресурс] / LB.ua. – 27.11.2017 р. – Режим доступа : [https://lb.ua/economics/2017/11/27/383081\\_skvizaut\\_prohodit\\_ukraine.html](https://lb.ua/economics/2017/11/27/383081_skvizaut_prohodit_ukraine.html).

7. Принудительный выкуп акций : Энциклопедия Investfunds [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://stocks.investfunds.ru/enc/49/>.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування:**

Iurynets, Yu. L. Banking conditions of conservative storage (escrow) as a mechanism for implementation of forced exchange of shares (squeeze-out) in Ukraine: problematic issues / Yu. L. Iurynets, S. G. Golubitsky, L. M. Belkin // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 103-107.

**Юринець****Юлія Леонідівна**

доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри конституційного і адміністративного права, Національний авіаційний університет;  
<https://orcid.org/0000-0003-0281-3251>;  
Researcher ID: D-4794-2018;  
E-mail: iurynetsjulia@ukr.net;

**Iurynets****Julia Leonidovna**

Doctor of Law, Associate Professor, Professor at the Department of Constitutional and Administrative Law, National Aviation University;

**Голубицький****Сергій Германович**

голова Громадської Організації «Мінорітарні акціонери України»;  
<https://orcid.org/0000-0002-5488-381X>;  
E-mail: sgol@meta.ua;

**Golubitsky****Sergey Germanovich**

Head of the Public Organization "Minority Shareholders of Ukraine";

**Белкін****Леонід Михайлович**

кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, адвокат,  
<https://orcid.org/0000-0001-8672-8147>;  
Researcher ID: D-4790-2018;  
E-mail: belkinleonid@ukr.net;

**Belkin****Leonid Mikhailovich**

Candidate of Engineering Sciences, Senior Researcher, Lawyer

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 336.14

УДК 336.14

**O. M. Hrubliak**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**M. V. Karvatskyi**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**A. V. Zhavoronok**, Assistant

**O. M. Грубляк**, к. е. н., доцент,  
**М. В. Карвацький**, к. е. н., доцент,  
**А. В. Жаворонок**, асистент

**METHODICAL APPROACHES TO ASSESS THE EFFICIENCY OF THE BUDGET PROCESS IN UKRAINE**

**МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ В УКРАЇНІ**

**Urgency of the research.** Management of the budget process, namely an assessment of the efficiency of the redistribution of funds in the economy, the timeliness of funding of government commitments and targeted programs, requires scientific substantiation and determination of criteria for which it would be possible to evaluate and compare its efficiency.

**Target setting.** Proposals for improving the complex methodology to assess the budget process in Ukraine are being developed.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The works of the following authors are devoted to the study of the efficiency of the budget process: Apatov N.V., Medzitov R.Sh., Bugay T.V., Frolov S.M.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Scientists pay a lot of attention to particular issues of the budget process, while the problem of evaluating its efficiency is largely ignored.

**The research objective.** The article is aimed to give a comprehensive assessment of the efficiency of the budget process in Ukraine with the help of the point rating method.

**The statement of basic materials.** Qualitative and quantitative indicators that objectively determine the effectiveness of its organization are studying while evaluating the efficiency of the budget process. According to the analysis, the budget process of 2016 is defined as more effective compared with previous years. Based on the chosen methodology, the sum of the points scored in this period was 36, which is 66,6% of the maximum possible.

**Conclusions.** However, a number of problems related to strategic budget planning, violation of deadlines for review and approval of budgets, ineffective use of budget funds, have to be resolved in a future. The survey confirms a necessity to give a comprehensive assessment of the budgetary process in Ukraine, aimed to provide efficient use of budgetary resources.

**Keywords:** the budget process; the participants of the budget process; the efficiency of the budget process.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-108-113

**Urgency of the research.** The management of the budget process, on which the efficiency of the redistribution of funds in the economy depends, the timeliness of funding public obligations and relevant economic programs, requires scientific substantiation and determination of criteria for which it would be possible to evaluate and compare its efficiency.

**Target setting.** Existing approaches aimed to determine effectiveness of certain areas of budget

**Актуальність теми дослідження.** Управління бюджетним процесом, а саме оцінка ефективності перерозподілу коштів в економіці, своєчасності фінансування державних зобов'язань і цільових програм, потребує наукового обґрунтування та визначення критеріїв, за якими можна було б оцінити та порівняти його ефективність.

**Постановка проблеми.** Розробка пропозицій щодо вдосконалення комплексної методики оцінювання бюджетного процесу в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням ефективності бюджетного процесу присвячені праці таких вчених: Апатова Н.В., Меджитова Р.Ш., Бугай Т.В., Фролов С.М.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Науковці приділяють багато уваги окремим питанням бюджетного процесу, при цьому проблема оцінки його ефективності переважно залишається поза увагою.

**Постановка завдання.** Стаття орієнтована на комплексну оцінку ефективності бюджетного процесу в Україні за допомогою бального методу.

**Виклад основного матеріалу.** При оцінюванні ефективності бюджетного процесу вивчають якісні та кількісні показники, які об'єктивно визначають ефективність його організації. Згідно проведеного аналізу бюджетний процес 2016 року визначено як більш ефективний порівняно з попередніми роками. На основі обраної методики сума набраних балів у цьому періоді склала 36, що становить 66,6% від максимально можливої.

**Висновки.** Однак, ряд проблем, що стосуються стратегічного бюджетного планування, порушення термінів розгляду та затвердження бюджетів, неефективне використання бюджетних коштів все ще залишаються невирішеними. Проведений аналіз засвідчує потребу в здійсненні комплексної оцінки бюджетного процесу в Україні з метою ефективного використання бюджетних ресурсів.

**Ключові слова:** бюджетний процес; учасники бюджетного процесу; ефективність бюджетного процесу.

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

management need to be synthesized and a comprehensive methodology for evaluating the budget process in Ukraine on their basis should be developed.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The works of the few authors are devoted to the study of the efficiency of the budget process: Apatov N. V. and Medzhitov R. Sh. (quantitative indicators for assessing the effectiveness of local budgets were determined) [2], Bugai T. V (the author's definition of the concept of «efficiency of the budget process» is offered) [3], Frolov S. M. (an approach to assess the quality of the institutional component of budgetary management was developed) [4].

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Due to the lack of research and the lack of a comprehensive methodology that would allow to determine the effectiveness of the budget process in Ukraine based on existing information, there is a need to justify new ways of evaluating the budget process.

**The research objective.** Of course, it is impossible to cover all the defining problems for the budget process within the framework of the article. Therefore, the main focus will be on researching and substantiating methodological approaches to assessing the effectiveness of the budget process for the purpose of their practical implementation, as well as conducting a comprehensive analysis of the efficiency of the budget process in Ukraine with the help of a ballistic method that allows identifying weaknesses and developing recommendations for their elimination.

**The statement of basic materials.** The study of the effectiveness of the budget process should become an integral part of the public finance management system in general and budget policy, in particular. Determining the objective methodology for conducting such an assessment will allow monitoring of the results of the budget process, comparing this result with the indicators of different periods, taking the necessary preventive measures to avoid possible mistakes in the future, and will provide all participants of the budget process with relevant information that will improve efficiency organization of their activities.

The efficiency of the budget process is very often associated with determination of the efficiency of budget execution in general. The efficiency of budget execution is an indicator that can be used to draw conclusions about the return on budget execution. In the simplest terms, this is the ratio of budget revenues received to the cost of creating the conditions for their appearance. However, the efficiency of the budget process is not completely limited to this ratio. Evaluating the efficiency of the budget process should include not only the procedure for spending and budget execution, but also such procedures as budget planning, budgeting, and control.

It is necessary to determine the qualitative and quantitative indicators that can objectively determine the efficiency of budget process organization, while assessing its effectiveness in general.

The Budget Code of Ukraine does not define any criteria or indicators which could help to determine the effectiveness of the budget process. That is why in the scientific literature there are different approaches to this issue, each of which contains its own list of indicators for assessing the effectiveness of the process of drafting, reviewing, approval and implementation of the main financial plan of the state [1].

Comprehensive evaluation of the budget process involves determining the effectiveness of individual procedures and elements that comprise the budget process and the determination of the aggregate result.

We will define indicators and criteria for assessing the effectiveness of the budget process based on the method of point rating (Tab. 1).

Table 1

**Indicators and criteria to assess the efficiency of the budget process**

Indicator <b>1</b>	Possible value of the indicator <b>2</b>	Point <b>3</b>
Budget planning terms	5 years	3
	3 years	2
	1 year	1
Consistency of the main directions of fiscal policy	Approved by the legislature	3
	Disapproved by the legislature	1

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Continuation of Table 1

1	2	3
Ratio of actual and planned budget revenues	More than 100%	3
	95%-100%	2
	Less than 95%	1
Ratio of actual and planned budget expenditures	More than 100%	3
	95%-100%	2
	Less than 95%	1
Correspondence of the structure of actual expenditures to the structure of the planned	Corresponds	3
	Insignificantly differs	2
	Significantly differs	1
Growth rate of budget revenues	More than 100%	3
	95%-100%	2
	Less than 95%	1
Share of budget deficit in GDP	Less than 3%	3
	3%-5%	2
	More than 5%	1
Availability of financial violations	Absence of violations	3
	Availability of ineffective use of public funds	2
	Availability of ineffective and inappropriate use of budget funds	1
Share of budget funds spent inefficiently and not targeted by the total budget expenditures	Less than 5%	3
	5%-10%	2
	More than 10%	1
Implementation of recommended measures on audit results	Availability of evidence of actions	3
	Formal response is being prepared, but there is a little evidence of further actions	2
	Lack of sufficient evidence and response	1
Publishing of data on income of state enterprises	Financial statements and audit findings of all state enterprises are published	3
	Financial statements and audit findings of some state enterprises are published	2
	Reports are not published	1
Submission terms of reports on budget execution	Reports are published on time	3
	Reports are not published on time	1
Completeness of reports on budget execution	Reporting includes all the necessary information	3
	The information available in the reports may not always be complete, but the gaps are not significant	2
	Valuable information is missing or it is of poor quality	1
Adherence to the budget process schedule	Compliance with strict budget schedule	3
	Delays occur while schedule observing, but most of the participants of the budget process complete the budget development on time	2
	Budget schedule is not being applied	1
Terms of approval of the budget by the legislative body	The budget has been approved on time	3
	The budget has been approved with a delay, but before the beginning of the budget year	2
	The budget has been approved after the beginning of the year	1
Number of changes made to the budget	No changes	3
	The number of changes is less than 12	2
	The number of changes is more than 12	1
Publishing of budget information on official sites	Regular information publishing	3
	Information is unavailable	1
Conducting of public hearings on budget issues	Public hearings holding	3
	Public hearings are not held	1

Source: Based on data [3]

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

Following the definition of the main indicators and criteria and their calculation, it is necessary to perform the following actions: compare the actual results with the planned ones; to analyze the reasons for the rejection of actual evaluation results from the planned ones; conduct discussion of the evaluation results and take necessary corrective actions [3].

The overall indicator of the effectiveness of the budget process is defined as the sum of points for all calculated indicators. At the same time, the researcher Frolov S. M. believes that the method of ball scores has its disadvantages, because the negative value of one of the parameters can be offset by the positive value of another parameter. Ultimately, this can lead to a satisfactory score at the expense of one successful position, which compensates for a few unsatisfactory or bad values [4; 7].

Therefore, we will evaluate the effectiveness of the budget process in Ukraine by comparing the final estimates for several analyzed periods, as well as the dynamics of the obtained points on individual indicators. Over the past few years, access to information has become a key element of civil society development and the prerequisite for public control over the actions of public authorities.

Transparency of the budget process allows citizens to participate in the budget process, providing feedback to developers of fiscal policy. The key bodies that ensure implementation of the budget process in Ukraine have their official sites and publish a complete package of budget information, in particular, the draft budget and approved budget, reports on budget execution during the year and after its completion, budget monitoring data. However, the short period of time from the moment of the publishing of the draft budget to its approval of the budget does not allow to hold public discussion of the State Budget of Ukraine and take into account all recommendations of the Accounting Chamber of Ukraine.

We will use the indicators presented in Tab. 1 to conduct a comprehensive assessment of the efficiency of the budget process in Ukraine during 2013 – 2016 (Tab. 2).

Table 2

### Evaluation of the efficiency of the budget process

Indicator	2013	Point	2014	Point	2015	Point	2016	Point
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Budget planning terms, years	1	1	1	1	1	1	1	1
Ratio of actual and planned budget revenues, %	94,2	1	94,6	1	100,5	3	101,4	3
Ratio of actual and planned budget expenditures, %	93,2	1	93,3	1	96,2	2	100,4	3
Consistency of the main directions of fiscal policy	Coordinated	3	Uncoordinated	1	Uncoordinated	1	Uncoordinated	1
Correspondence of the structure of actual expenditures to the structure of the planned	Essentially differs	1	Essentially differs	1	Essentially differs	1	Essentially differs	1
Growth rate of budget revenues, %	98,0	2	105,3	3	149,7	3	117,1	3
Share of budget deficit in GDP, %	4,4	2	5,0	1	2,3	3	2,9	3
Availability of financial violations	Inefficient and inappropriate use of funds	1	Inefficient and inappropriate use of funds	1	Inefficient and inappropriate use of funds	1	Inefficient and inappropriate use of funds	1
Share of budget funds spent inefficiently and not targeted by the total budget expenditures, %	4,4	3	5,2	2	3,9	3	3,6	3
Implementation of recommended measures on audit results	Formal response	2	Formal response	2	Formal response	2	Formal response	2
Publishing of data on income of state enterprises	Not published	1	Not published	1	Reports of some enterprises are published	2	Reports of some enterprises are published	2
Submission terms of reports on budget execution	On time	3	On time	3	On time	3	On time	3

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Continuation of Table 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Completeness of reports on budget execution	Includes all the necessary information	3	Includes all the necessary information	3	Includes all the necessary information	3	Includes all the necessary information	3
Adherence to the budget process schedule	Not adhered	1	Not adhered	1	Not adhered	1	Not adhered	1
Terms of approval of the budget by the legislative body	December, 6, 2012	2	January, 16, 2014	1	December, 28, 2014	2	December, 25, 2015	2
Number of changes made to the budget	19	1	12	2	10	2	13	1
Publishing of budget information on official web-sites	Published	3	Published	3	Published	3	Published	3
Conducting of public hearings on budget issues	Not conducted	1	Not conducted	1	Not conducted	1	Not conducted	1
Total, points	32		29		37		36	
Total, %	59,3		53,7		68,5		66,6	
Average score	1,8		1,6		2,1		2,1	

Source: Based on data [5]

Performance indicators of the budget process in 2015 – 2016 are higher than the indicators of the previous years. This is due to the fact that for the first time during last four years, the State Budget of Ukraine was fully implemented on incomes in 2015, the Government managed to reduce the deficit of the State Budget of Ukraine to 2,9% of GDP, the level of disclosure of information on the financial statements of state enterprises, the number of changes submitted to the bill has decreased. The sum of the points scored in 2016 was 36, which is 66,6% of the maximum possible. At the same time, in 2013 this amount was 32 points (59,3%), in 2014 – 29 points (53,7%). Such indicators as the timeliness of budget planning, the consistency of the main directions of fiscal policy, the compliance of the structure of actual expenditures with the structure of the planned, the existence of financial violations, compliance with the schedule of the budget process, holding public hearings on the budget receive the lowest scores from year to year.

**Conclusions and further investigation prospective.** The budget process of 2015 – 2016 can be defined as more effective compared with previous years. Over these years, there has been a positive trend towards such indicators: the deviation of actual revenues and budget expenditures from the planned ones has decreased; budget revenues began to grow at a faster pace (but also due to inflation); the share of GDP deficit reached the acceptable level; the budget has not been approved in time but it was approved before the beginning of the planned year; the number of changes made to the bill has decreased. At the same time, the budget process in Ukraine can't yet be defined as effective, because a number of problems remain unresolved (inconsistency of socio-economic and budgetary planning, lack of a strategic component of budget planning, violation of deadlines for consideration and approval of budgets, inappropriate and ineffective use of budget funds, difficulty reports for the community, low level of prosecution for violation of budget legislation).

**References**

1. Biudzhetni kodeks Ukrainy [The Budget Code of Ukraine]. (2010, July 8). *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy – Bulletin of Verkhovna Rada of Ukraine*. Kyiv: Parlam. vyd-vo [in Ukrainian].
2. Apatova, N. V. (2010). Otsinka efektyvnosti mistsevykh biudzhetyv [Assessing the effectiveness of local budgets]. *Ekonomika Kryima – Economy of the Crimea*, 4 (33), 104-107 [in Ukrainian].
3. Buhai, T. V. (2015). Metodychni pidkhody do otsinky efektyvnosti biudzhetho protsesu v Ukraini [Methodological approaches to the assessment the efficiency of the budget process in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective*

**Література**

1. Бюджетний кодекс України : від 8 липня 2010 р. № 2456-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2010. – 192 с.
2. Апатова, Н. В. Оцінка ефективності місцевих бюджетів / Н. В. Апатова, Р. Ш. Меджитова // *Економіка Крима*. – 2010. – № 4 (33). – С. 104-107.
3. Бугай, Т. В. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні [Електронний ресурс] / Т. В. Бугай // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 9. – Режим доступу : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/18.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/18.pdf).
4. Фролов, С. М. Оцінка якості інституційної складової



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

economy, 9. Retrieved from [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2015/18.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/18.pdf) [in Ukrainian].

4. Frolov, S. M. (2011). Otsinka yakosti instytutsiinoi skladovoi biudzhethnoho menezhmentu [Assessment the quality of the institutional component of budget management]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii bankivskoi spravy: naukovo-praktychnyi zhurnal – Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking: a scientific and practical journal*, 1 (30), 3-8 [in Ukrainian].

5. Ofitsiyni sait Ministerstva finansiv Ukrainy [The official site of Ministry of Finance of Ukraine]. *minfin.gov.ua*. Retrieved from <http://www.minfin.gov.ua> [in Ukrainian].

бюджетного менеджменту / С. М. Фролов // Вісник Української академії банківської справи : науково-практичний журнал. – 2011. – № 1 (30). – С. 3-8.

5. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.minfin.gov.ua>.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Hrubliak, O. M. Methodical approaches to assess the efficiency of the budget process in Ukraine / O. M. Hrubliak, M. V. Karvatskyi, A. V. Zhavoronok // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (13). Ч. 2. – С. 108-113.

- |   |  |
|---|--|
| <b>Грубляк<br/>Оксана Михайлівна</b>        | кандидат економічних наук, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-7198-9747">https://orcid.org/0000-0002-7198-9747</a> ;<br>Researcher ID: S-2870-2016;<br>E-mail: <a href="mailto:grubliakom@gmail.com">grubliakom@gmail.com</a> ;   |
| <b>Hrubliak<br/>Oksana Mykhaylivna</b>      | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University;   |
| <b>Карвацький<br/>Максим Володимирович</b>  | кандидат економічних наук, доцент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0002-6675-7650">https://orcid.org/0000-0002-6675-7650</a> ;<br>Researcher ID: S-4690-2016;<br>E-mail: <a href="mailto:maxim030785@gmail.com">maxim030785@gmail.com</a> ; |
| <b>Karvatskyi<br/>Maksym Volodymyrovych</b> | Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University;   |
| <b>Жаворонок<br/>Артур Віталійович</b>      | асистент кафедри публічних, корпоративних фінансів та фінансового посередництва, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича;<br><a href="https://orcid.org/0000-0001-9274-8240">https://orcid.org/0000-0001-9274-8240</a> ;<br>Researcher ID: S-3479-2016;<br>E-mail: <a href="mailto:artur.zhavoronok@ukr.net">artur.zhavoronok@ukr.net</a> ;                    |
| <b>Zhavoronok<br/>Artur Vitaliyovych</b>    | Assistant at the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  |

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 658.147

УДК 658.147

**T. A. Konieva**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**Т. А. Конєва**, к. е. н., доцент**REDUCTION THE COSTS OF FORMATION OF ENTERPRISE'S EQUITY****ЗНИЖЕННЯ ВАРТОСТІ ФОРМУВАННЯ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Urgency of the research.** Decreasing the cost of equity, which is an important source of financial provision of enterprise's activity, in particular newly created, is a topical issue in a market economy.

**Target setting.** Domestic enterprises are characterized by the growing share of current liabilities at this stage. It threatens the stability of their financial state and causes the need to increase the role of internal financial resources.

**Actual scientific researches and issues analysis.** In accordance with modern approaches the basis for calculating the cost of equity is the premium for the country's risk in which the investment object is located; the access to the capital market; the risk of default of the company in emerging markets.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** There is a need to study the role of the net assets components in the formation of enterprise's equity, which will identify additional ways to reduce the cost of its involvement.

**The research objective.** The article provides:

- analysis of the influence of factors on the cost of net assets;
- identification of the role of components in the formation of domestic enterprises' equity.

**The statement of basic materials.** The research has revealed that the share of equity in financial resources of Ukrainian enterprises as of 01.01.2017 is 24,5%.

Nowadays the prevailing form of business organization is limited liability companies, which testifies to the favourable legislation of their registration and functioning.

Formation of registered capital exclusively from the monetary contributions, cooperation with underwriters, potential investors significantly reduces the costs of such procedure.

Domestic legislation provides an opportunity to optimize the amount, form of payment and taxation of dividends, which decreases the cost of equity.

**Conclusions.** The ways of reduction the costs of equity formation were revealed, in particular: association of enterprises; private placement of corporate rights; cooperation with intermediaries; decreasing the level of dividend taxation.

**Keywords:** net assets; registered capital; corporate rights; limited liability company; dividends; private offering.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-114-120

**Актуальність теми дослідження.** Зменшення вартості власного капіталу, що є основою для фінансового забезпечення діяльності підприємства, зокрема новоствореного, є актуальним питанням в умовах ринкової економіки.

**Постановка проблеми.** Діяльність вітчизняних підприємств на даному етапі характеризується зростанням частки поточних зобов'язань у пасивах. Це загрожує стабільності їхнього фінансового стану та обумовлює потребу підвищення ролі внутрішніх фінансових ресурсів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В основу розрахунку вартості власного капіталу згідно сучасних підходів покладається премія за ризик країни, в якій розташований об'єкт інвестицій; доступ до ринку капіталів; ризик дефолту підприємства на ринках, що розвиваються.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Постає необхідність дослідження ролі складових чистих активів у формуванні власного капіталу підприємства, що дозволить виявити додаткові шляхи зменшення вартості його залучення.

**Постановка завдання.** У статті передбачається:

- проаналізувати вплив факторів на вартість чистих активів;
- виявити роль складових у формуванні власного капіталу вітчизняних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** В ході дослідження було виявлено, що на 01.01.2017 р. частка власного капіталу в пасивах підприємств України складає 24,5%.

На даному етапі переважаючою формою організації бізнесу є ТОВ, що свідчить про сприятливе законодавство щодо їх реєстрації та основ функціонування.

Формування зареєстрованого капіталу виключно за рахунок грошових внесків, співпраця із андеррайтерами, потенційними інвесторами значно скорочує витрати на таку процедуру.

Вітчизняне законодавство надає можливість оптимізувати обсяг, форму виплати, оподаткування дивідендів, що зменшує вартість власного капіталу.

**Висновки.** Виявлено шляхи зменшення витрат на формування власного капіталу, зокрема: об'єднання підприємств; приватне розміщення корпоративних прав; співпраця із посередниками; зменшення рівня оподаткування дивідендів.

**Ключові слова:** чисті активи; зареєстрований капітал; корпоративні права; ТОВ; дивіденди; приватне розміщення.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

**Urgency of the research.** One of the most important items of financial resources is equity, through which a newly created company forms its assets, the basis for financial support of its operational and investment activity. The first stages of the enterprise's functioning are connected with the long processes of putting new equipment into operation, adjustment of production and sale. It requires a certain financial stability, an opportunity for which is provided by the sufficient amount of equity.

During further business development, the volume of net assets is the level of owners' responsibility to creditors of enterprise. The equity leads to financial independence from the debts. Therefore, reduction the cost of equity formation is an important issue for any enterprise in a market economy.

**Target setting.** Unfortunately, nowadays the activity of domestic enterprises is characterized by decreasing level of financial autonomy, when the share of net assets in the capital is only 24%; and in material sector, such as trade and construction, the result is negative. At the same time, current liabilities form 60% (86% in trade sector) of financial resources. It definitely violates the financial stability of Ukrainian enterprises, increases the risk of their bankruptcy.

Such situation makes it necessary to strengthen the role of own resources in business financing and find the ways to reduce the cost of their formation.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The calculation of the cost of equity is an important issue for many modern scientists. The cost of net assets' attraction is usually connected with the emission of corporate rights (stocks, shares, parts) and the level of dividends offered to owners.

According to the modern approaches, the cost of net assets is defined on the basis of CAPM-model (capital asset pricing model). Thus, the cost depends on the profitability of risk-free investments in the capital market; the average level of return on investments in the market and the  $\beta$ -coefficient, which characterizes the operational and financial risks of a business entity.

To define the cost of equity A. Damodaran takes the premium for the risk of the country in which the investment object is located, including the yield of US government bonds, default swaps in the USA and correspondent country [1]. M. P. Horn, H. Emmel, M. Schmidt, S. Gatzler consider the risk of money transfer among countries, a country's credit rating, an access to the capital market, the sensitivity of investments to political risk in a country and the importance of investments for a company [2].

Domestic scientists, in particular Tereshchenko O. O., calculating the cost of equity, takes into account the risk of enterprise's default, which can be possible in the countries with emerging markets [3].

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Existing approaches for determining the cost of equity often do not consider the components of net assets. Equity is formed with the participation of various items: registered, additional, reserve capital, retained earnings and negative ones – unpaid capital and treasury shares.

Each component has its own peculiarities and legislative requirements for the order of calculation and the size, which unconditionally affects the management of net assets. That is why it is necessary to study the role of these parts in the formation of enterprise's equity, which will help to identify the additional ways to reduce the cost of its involvement.

**The research objective.** In order to define the ways of decreasing the cost of equity attraction, it is anticipated:

– to analyze the influence of the chosen form of ownership and business organization on the cost of net assets;

– to investigate the legal requirements regarding the form and amount of owners' contributions, restrictions on the attraction of equity, the peculiarities of payment and dividends taxation, which exist in Ukraine and can negatively affect the cost of internal financial resources formation;

– to identify the directions of cooperation with intermediaries and potential investors in order to expand the volume of registered capital;

– to analyze the role of components in the equity formation of domestic enterprises on the basis of statistical data.

**The statement of basic materials.** Despite the fact that net assets are the basis for determining the level of responsibility, voting rights and the amount of received profit for the founders, they provide

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

start-up capital for the putting into operation and further development of the enterprise. Let's determine the role of equity in the financial resources of domestic business entities.

The share of equity in property of Ukrainian enterprises reaches 24,5% as of 01.01.2017 [4], that is lower than the norm (more than 50%); in industrial sector – 18,9% (Tab. 1). The financial independence of agricultural enterprises in 2016 fell significantly from 41% to 24%. And the equity of construction and trade enterprises has been negative since 2015 due to significant uncovered losses, which as of the end of 2016 are, respectively, 5 and 7,5 times bigger than net assets.

Table 1

**The structure of equity of Ukrainian enterprises as of 01.01.2017, %**

Index	Equity/ Financial resources	Share in equity				
		Registered capital	Additional capital	Reserve capital	Retained earnings	Unpaid capital and treasury shares
Economic sector						
Ukraine	24,5	66,2	72,8	2,5	-36,3	-5,2
Economic sectors:						
A	24	10,8	12,5	6,6	71	-1
B+C+D+E	18,9	81,7	79,4	3,4	-60,1	-4,4
F		The volume of equity is negative				
G						

**Source:** created by the author on the basis of the data of the State Statistics Service of Ukraine [4]

**Note:** code of economic sector by Classification of economic activities: agriculture, forestry and fishing [A]; mining and quarrying [B]; manufacturing [C]; electricity, gas, steam and air conditioning supply [D]; water supply; sewerage, waste management and remediation activities [E]; construction [F]; wholesale and retail trade; repair of motor vehicles and motorcycles [G]

The results of previous studies allowed to identify the factors that affect the cost of capital, in particular, equity, of Ukrainian enterprises. It provides a possibility to determine the ways to reduce the cost of net assets attracting in this article.

The cost of an enterprise's equity depends on the form of ownership and business organization. According to the structure of legal entities of Ukraine as of August 1, 2017, the prevailing quantity belongs to limited liability companies (45,3% of all enterprises), compared with private enterprises (16,8%), cooperatives (2,4%) or joint-stock companies (1,2%) [4]. Such situation definitely testifies the favorable legislation for registration and functioning of limited liability company (LLC).

LLC does not form a registered capital through the stock exchange, thus avoiding the corresponding expenses. Unlike a joint-stock company, LLC has no requirements for the minimum size of start-up capital, which, by the way, can be formed during the first year of enterprise functioning. In turn, there is no unpaid capital in a joint-stock company at the moment of registration.

The limited responsibility of owners within their contributions also stimulates the organization of business in the form of LLC, rather than, for example, in the form of a company with an additional liability or other types of partnership. Private enterprises are quite similar to LLC by the level of responsibility. But they can be established only by 1 legal entity, registered capital is indivisible. Also the domestic legislation has not clearly regulated the connection between the amount of a participant's contribution and level of his responsibility, voting rights and received profit in a private enterprise yet. Private enterprise is often a form of business organization mainly for micro- or small companies, including a family type, which can interfere with the chosen purpose and the future prospects of enterprise.

The next way to reduce the cost of equity attraction and further functioning is different business alliances (associations, corporations, consortiums, concerns). The financial dependence of the participants, the concentration of various production and economical functions allow to enterprises inside alliance to exchange resources and experience, get larger market share, reduce costs and keep each other afloat.

Recently, the European Charter of Local Self-Government in Ukraine has been implemented. It provided a new type of enterprise – a joint communal enterprise – along with existing forms of

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

ownership (private, collective, state, communal, mixed). A joint communal enterprise reduces the financial dependence from the state budget and the costs of equity formation because its activity is carried out on a contractual basis by co-financing of territorial communities [5].

The first step of enterprise's establishing is the formation of its registered capital by owners' contributions in any form. Even in a joint-stock company the payment for shares can be made in cash, securities, property, property rights and intangible assets. In the case of non-monetary contributions the company must spend some time and resources to evaluate them, because it will be the basis for the definition of the voting rights, the level of responsibility and received profit. In order to reduce the company's costs at similar organizational moments, future owners may vote only for a monetary form of contributions.

The decreasing of expenses for the own capital attraction is promoted by cooperation with various intermediaries, in particular with the underwriter, the agreement with whom, if necessary, is concluded by the issuer. In accordance with the rules for the activity of trading in securities, established by the National Securities and Stock Market Commission, underwriting provides for the alienation of securities and/or the performance of services associated with this alienation on behalf and at the expense of the issuer for a payment [6].

Such cooperation involves individual or joint activity with other underwriters for consultation and organization of initial (public) placement offering of securities; guarantee and direct placement, sale of securities on behalf of the issuer. If securities have not been bought, the underwriter can repurchase the unsold securities completely or partly at a fixed price and then resell to investors.

Usually joint stock companies sell securities through IPO procedure (initial public offering), which is quite expensive, especially for domestic enterprises. That is why PPO (private placement offering), as a way to increase the registered capital, becomes very popular. PPO is a type of IPO and is not connected with the functioning of private joint stock companies.

PPO reduces the cost of equity attraction, involving sale of shares directly to investors, which avoids the expenditures for registration and other moments associated with the entry into the stock exchange market. While the IPO requires up to 2 years for preparation, PPO – only six months. There is a need of audit for the last 3 years in accordance with international accounting standards and the drawing of emission prospectus for IPO. The total cost of preparatory procedures is about \$ 3-4 mln. USD, so it is usually available to large companies. The PPO requires an investment memorandum and the audit for the last year. Taking into account the cost (up to 2 mln. USD), PPO can be afforded by small and medium-sized firms. Usually, PPO goes ahead the IPO of large corporations in order to assess their own opportunities and prospects, reveal their shares value among potential investors.

There are some legislative restrictions toward the formation of own financial resources, that may complicate and increase the cost of the registered capital. Due to the Civil Code of Ukraine the increasing of registered capital in LLC is allowed after the moment, when contributions of its participants are made completely. There should be no unpaid capital [7]. According to the Law of Ukraine «On Joint Stock Companies» an enterprise has no right to make public offering of shares, if the size of equity is less than its registered capital, if there are treasury shares and when it goes about covering the losses [8].

The role of various components in the equity formation of the enterprises in Ukraine, including material production, is given in Table 1. Registered capital forms 66% of equity in Ukraine. This share varies by different economic sectors – from 10,8% of net assets in agriculture to 81,7% in industry.

The way to reduce the cost of financial resources attraction is to get so-called emission earnings (agio) by enterprise. If an actual price of shares (corporate rights) exceeds their par value, an entity has the opportunity to receive additional non-taxable capital, which is not taken into account, when it goes about determining the dividends, therefore it is fully controlled and used by the enterprise at its own. Typically, the value of agio depends on the prospects of the enterprise, including providing of modern technologies and new approaches in production and sales, etc.

In accordance with National Accounting Standards additional capital may also include additional owners' contributions, the revaluation of fixed assets and financial instruments, pay-free received fixed assets. Due to the statistics, the additional capital forms 72,8% of the equity of Ukrainian enterprises,

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

in particular 12,5% - in agriculture, 79% - in industry. Significant share of additional capital in Ukraine, especially in industry, is explained by the presence of uncovered losses in equity.

Definitely, the level of dividends offered by the enterprise influences the costs of attraction of registered capital. The analysis of the domestic legislation allows to find out the following directions, which optimize dividends amount, as well as the level of their taxation.

Unlike the joint-stock companies and single tax payers, LLC may pay dividends in natural form, which reduces the cash outflows.

Calculating the dividends in any form, the issuer must pay an advance income tax in a sum of excess of dividends over the value of the taxation object, the monetary obligation for which has been repaid. In the case of unpaid monetary obligation, an advance income tax will be calculated from the total amount of dividends at the rate of 18% [9]. The same rule is applied to the reinvestment of dividends into the registered capital. The following advance income tax reduces the total liability on income tax of an enterprise.

By the way, since January 1, 2018, companies on a simplified tax system have been exempted from the taxation of paid dividends [9]. In accordance with domestic legislation, enterprise can also avoid an advance income tax, when the issuer's income is free of taxation, when the issuer is an institution of joint investment; in case of dividends payment to physical entities and to owners of the corporate rights of the parent company.

The dividends on preferred shares may become an additional pressure for an enterprise. Unlike dividends on simple shares, the level of which depends on the financial result (net profit), the income on preferred securities must be paid in any case, even from reserve capital. However, this moment is regulated by an issuer of these corporate rights, taking into account the maximum allowed share of preferred shares in Ukraine – up to 25% of the registered capital.

The level of taxation of received dividends may, in turn, affect the investor's decision to purchase certain securities, as well as the level of the required dividends. Domestic legislation provides the personal tax of physical entity from received dividends (5% for simple and 18% for preferred shares), as well as a military fee (1,5%). If the dividends are received from non-residents, joint investment institutions, enterprises on a simplified tax system, the rate of personal tax is 9%. The owner of corporate rights can avoid taxation, when enterprise reinvests the dividends and it does not change the proportions (parts) of owners in the issuer's registered capital [9].

In addition, according to the Laws of Ukraine «On Joint Stock Companies», «On Business Associations», dividends are not paid, when the report of the results of the shares placement have not been registered; equity is less than registered capital; the company has an obligation to repurchase shares; dividends on preferred shares have not been paid completely. Besides, dividends can not be paid if the assets of the taxpayer are in the tax pledge.

The level of net profit raises doubts about the payment of dividends in Ukraine. According to the statistics for 2014-2016 such economic sectors, as industry, construction, trade, and many others, had losses. The exception is agriculture, the net profit of which for the last three years has grown 4 times from 21481,3 mln. UAH in 2014 up to 90613,2 mln. UAH in 2016 [4].

In order to cover losses, repay the debts, in particular as a result of force majeure, a business entity must form a reserve capital in a size from 15 (for joint stock companies) to 25% (other types of business partnerships) from its registered capital with the help of 5% deductions from the net profit [5]. Taking into account the level of losses of domestic enterprises, none of economic sectors corresponds to the norm of reserve capital, which is 6,6% in agriculture, 3,4% in industry and 2,5% in Ukraine as a whole.

Retained earnings are the part of the financial result of an enterprise that remains after deduction of all expenses, taxation, dividends, contribution to reserve capital. Because of uncovered losses among the enterprises in the material production sector only agriculture has retained earnings. As of 01.01.2017 their value reaches 71% of equity.

Negative items inside net assets are unpaid capital and treasury shares. It is necessary to take into account that unpaid capital (debts of owners for contributions) is prohibited in a joint-stock company, the LLC has to form a registered capital during the first year of existence. Private enterprises do not have any requirements. The essence of treasury shares is connected with the need to solve possible

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

disputes between owners, concentrate the power, obtain sanation profit and avoid merger and acquisition. Unpaid capital and treasury shares in Ukraine are approximately 5,2% of net assets of enterprises. In industry this share is equal to 4,4%, in agriculture – about 1%.

Unfortunately, a significant amount of uncovered losses leads to net assets decreasing of Ukrainian business entities. In such situation due to the Civil Code of Ukraine some measures should be improved to align the size of equity and registered capital. Also the enterprise may reorganize itself from joint-stock company to LLC, private enterprise, which do not have strict demands to the volume and structure of financial resources; restructure the debts, reduce the expenses, search the reserves for increasing of incomes.

**Conclusions.** During 2015-2016, the activity of Ukrainian enterprises is characterized by decreasing of net assets share and growing of current liabilities in their capital. In order to reduce the costs of attraction of internal financial resources there have been investigated the form of business organization, various associations of enterprises and forms of ownership, which are based on the principles of joint (mutual) financing and reduce dependence on borrowed capital.

Private placement offering of corporate rights directly to investors with the help of PPO, cooperation with various intermediaries may become an alternative ways of emission through the stock exchange. The amount of dividends and the level of their taxation can be optimized under certain conditions stipulated by the current legislation.

Due to the unprofitability of the overwhelming majority of Ukrainian enterprises, the role of reserve capital and retained earnings in the formation of equity is insignificant. In the situation of net assets reduction, enterprises are forced to attract borrowed capital, which, in turn, actualizes the question of the decreasing the cost of its formation. This aspect may be the direction for further researches.

### References

1. Home Page for Aswath Damodaran. [www.damodaran.com](http://www.damodaran.com). Retrieved from <http://www.damodaran.com> [in English].
2. Horn, M. P., Emmel, H., Schmidt, M., & Gatzert, S. (2015). Estimating the Country Risk Premium – Presenting an alternative to Damodaran's country risk premium data base. *Corporate Finance*, 05, 157-166 [in English].
3. Tereshchenko, O. O. (2013). Ymovirnist defoltu pidpriyemstv ta vytraty na zaluchennya kapitalu [Probability of default of enterprises and expenses on attraction of capital]. *Visnyk Instytutu ekonomiky ta prohnozuvannya*. - *Bulletin of Institute for Economic Forecasting*, 65-71 [in Ukrainian].
4. Ekonomichna statystyka diialnosti pidpriyemstv Ukrainy [The Economic statistics of activity of Ukrainian enterprises]. (n.d.). [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: vid 16 sichnia 2003 № 436-IV [Commercial Code of Ukraine: from January 16 2003, № 436-IV]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon3.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15> [in Ukrainian].
6. Rishennia Derzhavna Komisiia z Tsinnykh Paperiv ta Fondovoho Rynku Pro zatverdzhennia Pravyl (umov) zdiisnennia diialnosti z torhivli tsinnymy paperamy: upravlinnia diialnosti, dylerskoi diialnosti, anderraitynhu, upravlinnia tsinnymy paperamy: vid 12 hrudnia 2006 r., № 1449 [Resolution of State Security Commission for Securities and Stock Market On Approval of the Rules (Conditions) for the Activity of Trading in Securities: Brokerage, Dealer Activities, Underwriting, Securities Management]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon2.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0052-07> [in Ukrainian].
7. Tsyvilnyi kodeks Ukrainy : vid 16 sichnia 2003, № 435-IV [Civil Code of Ukraine: from January 16 2003, № 435-IV]. [zakon.rada.gov.ua](http://zakon0.rada.gov.ua). Retrieved from <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15> [in Ukrainian].

### Література

1. Home Page for Aswath Damodaran [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Режим доступу <http://www.damodaran.com>.
2. Horn, M. P. Estimating the Country Risk Premium – Presenting an alternative to Damodaran's country risk premium data base / Magnus P. Horn, Heiko Emmel, Michael Schmidt, Sebastian Gatzert // *Corporate Finance*. – Nr. 05. – 04.05.2015. – p. 157-166.
3. Терещенко, О. О. Ймовірність дефолту підприємств та витрати на залучення капіталу / О. О. Терещенко // *Вісник Інституту економіки та прогнозування*. – 2013. – С. 65-71.
4. Економічна статистика діяльності підприємств України [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Державна служба статистики України, 2017. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
5. Господарський кодекс України: за станом на 16.01.2003 р. № 436-IV. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
6. Про затвердження Правил (умов) здійснення діяльності з торгівлі цінними паперами: брокерської діяльності, дилерської діяльності, андеррайтингу, управління цінними паперами: Рішення ДКЦПФР від 12.12.2006 р. № 1449. [Електронний ресурс] / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0052-07>.
7. Цивільний кодекс України: за станом на 16.01.2003 р. № 435-IV. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
8. Про акціонерні товариства: Закон України від 17.09.2008 р. № 514-VI. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

8. Zakon Ukrainy pro aktsionerni tovarystva: vid 17 veresnia 2008 r., № 514-VI [Law of Ukraine on Joint Stock Companies: from September 17 2008, № 514-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/514-17> [in Ukrainian].

9. Podatkovi kodeks Ukrainy: vid 02 hrudnia 2010, № 2755-VI [Tax Code of Ukraine: from December 02 2010, № 2755-VI]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> [in Ukrainian].

9. Податковий кодекс України: за станом на 02.12.2010 р. № 2755-VI. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Konieva, T. A. Reduction the costs of formation of enterprise's equity/ T. A. Konieva // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. – С. 114-120.

**Конєва  
Тетяна Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Чорноморський національний університет імені Петра Могили;  
<https://orcid.org/0000-0003-3546-6030>;  
E-mail: [tkonieva@gmail.com](mailto:tkonieva@gmail.com);

**Konieva  
Tetiana Anatoliyivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at  
the Department of Finance and Credit, Petro Mohyla Black Sea National  
University



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC: 101.303.330.1.336

УДК: 101.303.330.1.336

**O. O. Lemishko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**О. О. Лемішко**, к. е. н., доцент**PHILOSOPHICAL METHODOLOGY  
IN RESEARCH OF CAPITAL REPRODUCTION  
FINANCIAL POLICY****ФІЛОСОФСЬКА МЕТОДОЛОГІЯ  
У ДОСЛІДЖЕННІ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ  
ВІДТВОРЕННЯ КАПІТАЛУ**

**Urgency of the research.** The modern dimension of European integration processes requires the adaptation of the state financial policy to the conditions of stable capital reconstruction. An urgent solution to this problem is the mastering of the main theoretical and methodological foundations for the financial policy formation of capital reconstruction.

**Target setting.** The philosophical level of the research methodology can reasonably illustrate the unsolved problems of accumulation and reconstruction of the capital, implicit for the state financial policy. That is why working for the philosophical research methodology is relevant.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Significant contribution to the philosophical comprehension of reality was made by M. Popovych, T. Kuhn, K. Popper, H.-G. Gadamer, L. Wittgenstein, P. Burdieu. The works by R. Kosterko, L. Kostyrko, O. Olynyk-Dann, A. Bobryshev, A. Ivolha, N. Shevchenko, V. Balitska, V. Heiets, M. Krupka are comprehensive.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The dynamism of the accumulation and reconstruction process of capital motivate the search for new means and ways of perceiving the world outlook on capital as the basis for the formation of important conceptual foundations of the capital formation process, which includes a political and financial component.

**The research objective.** The purpose of the article is to identify the methodology structure of the capital reconstruction financial policy research and to clear up the conceptual and theoretical localization of the philosophical level of research in this structure.

**The statement of basic materials.** According to the results of the research, it has been established that the philosophical interpretation of an integral view of financial policy and philosophical foundations of scientific thinking about capital form the general scientific basis for further study of the financial policy of reconstruction of capital.

**Conclusions.** Structural elements of the methodology of capital reconstruction financial policy research are indicated. It is proved that the conceptual and theoretical localization of the philosophical level is the definition of the object of research at the boundary level of its existence, the logical rules and criteria of the truth of capital theories, the philosophical *sententia* of financial policy.

**Keywords:** financial policy; capital; reconstruction; philosophical level; methodology.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-(14)-121-128

**Актуальність теми дослідження.** Сучасний вимір євроінтеграційних процесів, потребує адаптації фінансової політики держави до умов сталого відтворення капіталу. Нагальним для вирішення даної проблеми є опанування основних теоретико-методологічних засад формування фінансової політики відтворення капіталу.

**Постановка проблеми.** Філософський рівень методології дослідження дозволяє обґрунтовано ілюструвати невирішені проблеми нагромадження та відтворення капіталу, імпліцитні для фінансової політики держави. Саме тому опрацювання філософської методології дослідження є актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у філософське осмислення дійсності, внесли М. Попович, Т. Кун, К. Поппер, Г.-Г. Гадамер, Л. Вітгенштейн, П. Бурдьє. Грунтовними є праці Р. Костирко, Л. Костирко, О. Олійник-Данн, А. Бобришева, А. Іволги, Н. Шевченко, В. Балицької, В. Гейця, М. Крупки.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Динамічність процесу нагромадження і відтворення капіталу спонукає до пошуку нових засобів та шляхів пізнання світоглядних уявлень про капітал, як основи формування важливих концептуальних засад процесу капіталоутворення, що включають в себе політичну та фінансову складову.

**Постановка завдання.** Метою статті є виявлення структури методології дослідження фінансової політики відтворення капіталу та з'ясування у даній структурі концептуально-теоретичної локалізації філософського рівня дослідження.

**Виклад основного матеріалу.** За результатами дослідження встановлено, що філософська інтерпретація цілісної уяви про фінансову політику та світоглядні основи наукового мислення про капітал формують загальну наукову базу для подальшого дослідження фінансової політики відтворення капіталу.

**Висновки.** Означено структурні елементи методології дослідження фінансової політики відтворення капіталу. Доведено, що концептуально-теоретичною локалізацією філософського рівня є визначення об'єкту дослідження на граничному рівні його існування, логічних правил та критеріїв істинності теорій капіталу, філософської *сентенції* фінансової політики.

**Ключові слова:** фінансова політика; капітал; відтворення; філософський рівень; методологія.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

**Urgency of the research.** In the modern dimension of European integration processes, globalization of the world economy, the financial policy of the state needs to be adapted to the financial and economic conditions of sustainable capital reproduction as one of the aspects of ensuring the effective economic development. Accordingly, the urgent solution to this problem, among other things, is mastering the main theoretical and methodological principles for the formation of a financial policy for the capital reproduction.

**Target setting.** The philosophical level dimension of the research methodology can reasonably illustrate the outstanding problems of accumulation and reproduction of capital, implicit for the state's financial policy. That is why the elaboration of the philosophical methodology in the study of the financial policy of capital reproduction is relevant.

**Actual scientific researches and issues analysis.** A significant contribution to the establishment of the methodology and its development as an aspect of the philosophical comprehension of reality was made by the prominent Ukrainian philosopher M. Popovych, the American philosopher and historian of science T. Kuhn, the British-Austrian philosopher K. Popper, the German philosopher H.-G. Gadamer, Austro-English philosopher L. Wittgenstein, French sociologist and philosopher P. Bourdieu and other prominent scholars of our time. Among the works adapted to the modern understanding of financial and economic problems, where a meaningful arsenal of philosophical methods of research is used, there are substantial works by domestic scientists. The preconditions for changing the methodology of internal control and its role in the functioning of capital in terms of ensuring financial stability, the reproduction of the economic entities capital value in conditions of uncertainty in the market environment is covered in the works by R. Kostyrko and L. Kostyrko; the use of philosophical-concrete level methods of methodology allowed O. Oliynyk-Dunn to investigate the connection between financial development and the growth of agriculture; thanks to A. Bobryshev, A. Ivolska, N. Shevchenko's philosophical methodological benchmarks, the accounting and analytical functions of management of economic entities under the influence of crisis processes in the economy were redefined. V. Balitska, V. Heiets, M. Krupka and other economists have made a significant contribution to the development of the principles of financial policy in the direction of accumulation, consumption and reproduction of capital.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Taking into account scientists' considerable scientific achievements in relation to the philosophical methodology of the research, it is necessary to note the following: dynamic changes in the financial and economic environment of capital accumulation and reproduction lead to the search for new means and ways of knowing philosophical concepts of capital as the basis for the formation of important conceptual foundations of the capital formation process, which include political and financial component.

**The research objective.** The purpose of the article is to identify the methodology structure of the capital reproduction financial policy study and to clarify in this structure the conceptual and theoretical localization of the research philosophical level.

**The statement of basic materials.** The researching methodology of capital reproduction financial policy is a conceptual presentation of research methods based on objective economic laws of capital turnover and its reproduction. Thanks to the research methods, justification of financial policy and its further successful implementation occurs. Methods of studying the financial impact on value and structural capital ratios are the theoretical basis for ensuring the continuity of the capital reproduction process, in order to meet the needs of economic entities in the main and working capital, as well as in its expanded reproduction. Methodology of studying the financial policy of capital reproduction is subject to the general laws of scientific research, which are expressed in the form of a system of concepts, laws, patterns and theories. Scientific research is based on the general laws of the cognitive process and is carried out with the help of general approaches to its conduct, and has genetic origins, concerning the methodology of the research. At the same time, the specificity of the interaction of phenomena and processes, the subject and object of research determines the peculiarities of the formation of the methodological apparatus, methodological tools for achieving predictable results on the basis of certain principles of the scientific research methodology. The basic concepts of "methodology", "method", "technique" are defining in the methodology of the study.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

"... The methodology of scientific research is understood as a set of principles, tools, methods and forms of organization and conducting scientific knowledge of the problem" [1, p. 13]. As for our research, we understand the methodology of the action algorithm, the steps sequence of scientific knowledge on the basis of a set of techniques, methods, methods that are achieved in a complex of real circumstances and practical decisions based on scientific truth. Definitive toolkit methodology is a scientific research methods set. One of the founders of scientific knowledge method, the author of radical doubt method in philosophy - Rene Descartes formulated the definition of the scientific method, which later became classical, in his works "Discourse on the method", "Rules for the Direction of the Mind," etc. The scientist noticed that by method he means reliable and easy rules, strictly observing which a person will never accept anything false for true and, without wasting any vain the efforts of the mind, but constantly multiplying step by step knowledge, will come to a true knowledge of all that he will be able to know [2]. Systematizing the scientist's scientific developments we can determine that the method Descartes' scientific knowledge (analytic, rationalistic, deductive) is based on the clarity and consistency of the operations of the thinking itself, dismemberment of the thinking object on the simplest elementary parts and, first, studying them separately, and then the movement thoughts from simple to complex; and then the movement of thought from simple to complex; criterion of truth is in the clarity and obviousness of knowledge [3; 4; 5; 6]. Yurynets V. Ye. defines a method as an approach, a means or a technique of theoretical and experimental study or practical implementation of a phenomenon or process; At the same time, the scientist observes that the methods of research are tools that help solve certain problems, reveal the regular connections of the studied phenomena and processes [1, pp. 15-17]. By the method we will understand systematized techniques and approaches to the theoretical understanding of phenomena, events, processes, their practical adjustment, substantiation and presentation of new tools and approaches for constructing logical connections between meaningful phenomena, events and processes.

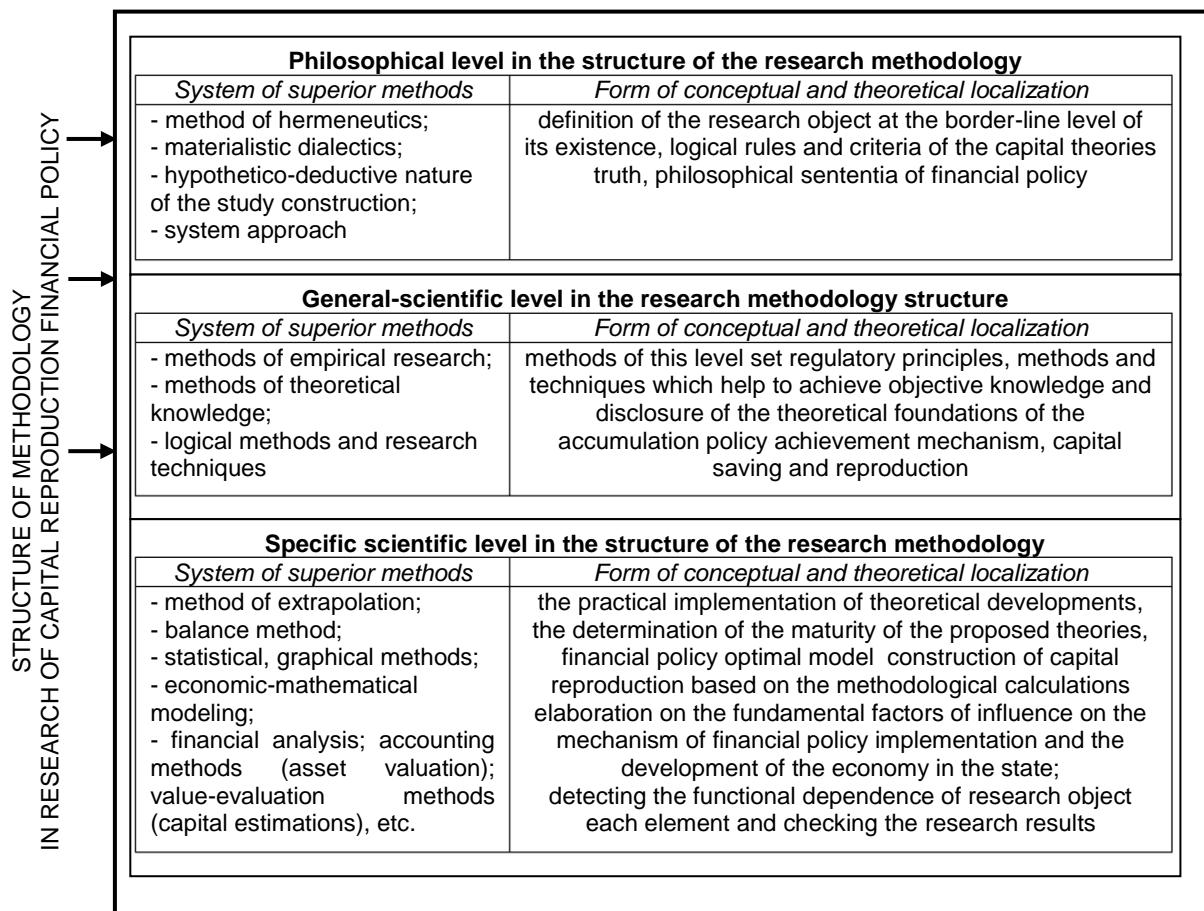
As for the research methodology, we emphasize that a number of scientists prove the following: in contrast to the method of research, the task of the methodology does not include the theoretical justification of the result, it focuses only on the research algorithm ordering [1; 7]. We believe that the technique is the research procedure itself, which covers all its stages; it is the skill of using one or another method (or a set of methods), which will lead to a theoretical substantiation and practical implementation of the desired (predicted) scientifically reliable result of the study.

The methodology for researching the financial policy of capital reproduction is based on the following components: first, the general structure of the research methodology, which would not apply to the scientific field is a typical, specificity of the application of certain research methods is untypical (for example, the generalization method can be used when substantiation of economic indicators of fixed assets depreciation, while substantiating the physical and chemical properties of the object of fixed assets to use this method is meaningless); secondly, we proceeded from the need to streamline the methods for studying the financial policy of capital reproduction in an integrated methodological system with clearly defined characteristics and logical structure, according to which the results can be considered as proven and reliable. In this case, the logical structure of the financial policy study methodology of capital reproduction includes the following components: forms, means, methods of capital reproduction; laws, tendencies and contradictions of the financial policy formation, its effectiveness. We agree with the opinion of scholars who claim that multilateral regulatory influences market relations and the process of expanded reproduction is carried out through financial policy, and the entity capital value reproduction is a key element at all stages of the financial policy implementation mechanism [8, p. 177; 9, p. 7].

Reproduction and accumulation of capital is a long-term process, which continuity and constant repeatability characterize quantitative and qualitative changes in the socio-economic development of the country. The continuous restoration of financial and economic processes, first of all, of the production process, as well as the process of capital operation, determine the direction of mobilization, the formation and use of financial resources. Reproduction of capital at the macro level creates an economic basis for a set of state measures that ensure the effective functioning of finance and the financial system, that is, financial policy. Effectiveness and impact of the financial policy of capital

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

reproduction directly depends on the competently constructed methodology for studying the process. In our opinion, the financial policy of capital reproduction is a set of methodological principles, forms and methods of financial influence on the values and structural proportions of capital, aimed at achieving the efficiency of its accumulation and sustainable reproduction. As a working hypothesis, the assumption is made that the necessity of developing a theory and methodology for the formation of a financial policy for capital reproduction is due to the lack of well-defined interpretations of this definition, principles, goals and objectives of its functioning, as well as a single, interrelated methodological basis for the development of financial policy of capital reproduction. In the methodology structure of the capital reproduction financial policy study, the following levels are distinguished: philosophical, general scientific, specifically scientific, based on the system of scientific research methods (Fig. 1).



**Fig. 1. Structural elements of the research methodology of capital reproduction financial policy**

The qualitative specificity of research methods consists in the ability to test theoretical hypotheses, concepts, to determine the form of their conceptual and theoretical localization, as well as to assess the objectivity of the new knowledge gained. Our scientific work is based on a hypothesis that the philosophical interpretation of the reference points of cognitive activity serves as the starting point for scientific research. It is proved that the methodology arose and developed as an aspect of the philosophical conception of reality from the angle of rational-critical thinking (philosophical, scientific and practical) [10; 11; 12; 13; 14; 15; 16], while "the philosophical method, developing in the system, absorbs the basic content of philosophical knowledge, and the doctrine of the method, in particular

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

philosophical, is philosophical methodology" [13, p. 35]. Characteristics of the philosophical level in the structure of the capital formation process study methodology is following: the definition of epistemological roots, preconditions and possibilities of forming theoretical foundations of capital theory, the isolation of epistemological problems with the help of such representations as the interpretation of the subject and object of the study, the structure of the cognitive process. It is also very important to find the philosophical problem of truth in scientific research, its criteria, the definition of the problems of forms and methods of research, as well as the isolation in the study of general, essential and necessary, distracted from the individual, non-essential and random. We believe that the philosophical level in the structure of methodological studies of the financial policy of reproduction of capital should be considered as a system of preconditions and guidelines for representations of capital, its essential features and properties, as well as the necessary substantive premise of the existence and development of theoretical knowledge of financial policy, directions of changing the relations of its essential characteristics. Primary consideration is given to the substantive preconditions (ideological foundations of scientific thinking about capital, systemic interaction of the subject and objects of financial policy), and the prerequisites relating to the general forms of scientific thinking (philosophical interpretation of a coherent idea of financial policy for each stage of cognition development). Philosophical methods are universal, since they serve as a starting point in the construction of a general research strategy, they are general regulators in integrating theory into practice. Among the diversity of these methods, it is expedient to use in our scientific work, first, the method of hermeneutics, the basic rule of which is that the whole must be understood on the basis of a separate, and separate - on the basis of the whole [17]; understanding of the whole consists of understanding its individual parts, and for understanding parts preliminary understanding of the whole is necessary [18].

The significance of the implementation of this definition is following: each sphere and a separate component of financial policy are an integral part of a single whole (we can understand it as the economic policy of the state, the policy of its socio-economic development), but at the same time, spheres and branches of financial policy have certain features, which manifest themselves in forms, methods and levers of influence on the formation and use of capital, its accumulation and reproduction. All components of the financial capital reproduction policy are interconnected and constitute a single whole. The second method is the critical method of the philosophical level of research, as a scientific method of finding the truth, is the mechanism of restructuring the knowledge gained, their theoretical comprehension and synthesis, the development of new, improved and already known approaches to the estimation of value evaluation and capital structural proportions. The critical method reveals contradictions in the accumulation of capital in the modern economic sense, allows you to determine the most appropriate for this study set of tools and levers of capital reproduction financial policy. The next method, the dialectical method, is a fundamental scientific research of the evolution of capital, envisages the consideration of the cycle and the reproduction of capital in its constant movement and development; it enables us to substantiate the causal links of the formation of capital as property, which can not change itself, however has the property to be embodied in the changing concrete forms (in a changing productive or monetary capital). We believe that the dialectical method is a universal instrument for studying the process of differentiating a particular type of capital, that is, capital, as an asset, as a property right, as a property value, etc.

The conceptual and theoretical localization of the philosophical level of the methodology concerning our scientific work is in determining the object of research at the marginal level of its existence, defines the logical rules and criteria of the truth of capital theories, the principles of constructing a capital reproduction financial policy, the correlation of the theory of research and its practical implementation as a result of rethinking relationship between subject and object of research. The initial terminology and the intention of constructing the conceptual and theoretical localization of the philosophical level of methodology is specified by P. Bourdieu's concept, saying the three main forms of capital - economic (includes both physical and natural), social (is part of human capital, which in turn is part of intellectual capital) and cultural capital can act in three states: incorporated, objectified and institutionalized [19; 20]. The stable reproduction of dispositions and demonstrated abilities which

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

the owner of a particular form of capital, belongs to embodied state; the capital adoption of the embodied forms that are accessible for direct observation and transmission in their physical, objective form that is characteristic of the objectified state; institutionalized state involves forms of capital recognition, formalized in the form of property rights, rank, certificates, etc. [19]. Note that the distinctive feature of dispositions incorporated in economic capital is its ability to produce value added and obtain liquidity. At the same time, the institutional status of economic capital is captured best in property rights, which are defined as legitimate requirements for the use of economic resources and income revenues, which are basically formalized and allow allocating formal statuses of the owner or non-owner, minority or majority shareholder [21; 22, p. 8].

Thus, philosophical methods are a starting point in the construction of a general research strategy, general regulatory in integrating theory into practice. They mediate the transition from the philosophical to the concrete scientific level and their further symbiosis with the general scientific principles and forms of research.

**Conclusions.** The theoretical prerequisite for scientific research is a philosophical way of solving outlook problems - philosophical methodology. Having worked out the logical calculations of the leading scientists, we came to the conclusion that the philosophical methods of research are general cognitive tools on the financial policy of reproduction of capital. For this reason, philosophical interpretation of a holistic view of financial policy and philosophical foundations of scientific thinking about capital forms the general scientific basis for further study of a given problem. Principal issues in the philosophical methodology of capital reproduction financial policy study are the following: the construction of the conceptual and theoretical localization of the philosophical level is based on an objectively oriented approach (financial policy as a scientific concept - a financial-economic category, considered as an objective factor) and subjective approach (in relation to human activity for the accumulation, consumption and reproduction of capital). In the structure of the research methodology, the philosophical level is the basic, essential measurement of financial and economic processes. The current approach is oriented on the use of an effective methodological toolkit of philosophical methodology for solving the urgent tasks of the financial strategy of the state, aimed at introducing methods of sustainable capital reproduction.

### References

1. Jurinets, V. E. (2011). *Metodolohiia naukovykh doslidzhen [Methodology of scientific research]*. Lviv: LNU imeni Ivana Franka [in Ukrainian].
2. Dekart, R. (1989). *Rassuzhdenie o metode, chtoby verno napravlyat svoj razum i otyskivat istinu v naukakh [Thought on method to aim your mind the right way]*. (Vols. 1). Moscow: Mysl [in Russian].
3. Dekart, R. (2000). *Metafizychni rozmysly [Metaphysical reflections]*. (pp. 21-298). Kyiv: Univers [in Ukrainian].
4. Khoma, O., Proleiev, S. V., Lysenko, L. (Ed.). (2014). *"Medytatsii" Dekarta u dzerkali suchasnykh tlumachen': Zhan-Mari Beisad, Zhan-Liuk Marion, Kim San On-Van-Kun [Descartes' Meditations in the Mirror of Modern Interpretations: Jean-Marie Bay Bud, Jean-Luc Marion, Kim-san-On-Van-Kuhn]*. Kyiv: Dukh i Litera [in Ukrainian].
5. Alain (1960). *Descartes. Les Passions et la Sagesse*. La Pléiade [in French].
6. Hildesheimer, F. (2010). *Monsieur Descartes. La fable de la raison*. Paris: Flammarion [in French].
7. Kostyrko, R. O. (2010). *Kontrol i analiz v systemi upravlinnia ekonomichnym potentsialom hospodariuichocho subiekta [Control and analysis in the management system of the economic potential of the entity: methodology and organization]*. Luhansk: Dal ENU [in Ukrainian].
8. Saltykova, H. V. (2011). *Finansova polityka derzhavy: sutnist, napriamy ta instrumenty realizatsii [The financial policy of the state: the essence, directions and instruments of realization]*. *Visnyk MSU - MSU Newsletter*, 1, 170–180

### Література

1. Юринець, В. Є. *Методологія наукових досліджень : навч. посібник / В. Є. Юринець*. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2011. – 178 с.
2. Декарт, Р. *Рассуждение о методе, чтобы верно направлять свой разум и отыскивать истину в науках: 1 т. / Р. Декарт // Сочинения: в 2 т: пер. с лат. и франц. / Сост., ред., вступ. ст. В. В. Соколова*. – М.: Мысль, 1989. – С. 250-296. – (Серия: Философское наследие).
3. Декарт Рене. *Метафізичні роздуми / Рене Декарт; пер. з франц. Зої Борисюк* – Київ : Юніверс. – 2000. – С. 21-298.
4. «Медитації» Декарта у дзеркалі сучасних тлумачень: Жан-Марі Бейсад, Жан-Люк Марйон, Кім Сан Он-Ван-Кун : [збірка] : пер. з фр. і лат. / уклад. О. Хома; [відп. ред. С. В. Пролеев ; літ. ред. Л. Лисенко]. – Київ : Дух і Літера. - 2014. – 368 с.
5. Alain (1928). *Descartes. Les Passions et la Sagesse*, La Pléiade, 1960, pp. 923–995.
6. Françoise Hildesheimer, *Monsieur Descartes. La fable de la raison*, Paris, Flammarion, 2010, 506 p.
7. Костирко, Р. О. *Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація: монографія / Р. О. Костирко*. – Луганськ : СЧУ ім. В. Даля, 2010. – 728 с.
8. Салтикова, Г. В. *Фінансова політика держави: сутність, напрями та інструменти реалізації / Г. В. Салтикова // Вісник МСУ. – 2011. – № 1. – С. 170–180.*
9. Костирко, Л. А. *Фінансовий механізм сталого розвитку*

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

[in Ukrainian].

9. Kostyrko, L. A. (2012). *Finansovyi mekhanizm staloho rozvytku pidpriemstv: stratehichni oriientyry, systemy zabezpechennia, adaptatsiia [Financial mechanism of sustainable development of enterprises: strategic benchmarks, providing systems, adaptation]*. Luhansk: Knowledge [in Ukrainian].

10. Kuhn, Th. S. (1963). The Function of Dogma in Scientific Research. *Scientific Change. Historical Studies in the intellectual, social and technical conditions for scientific discovery and technical invention, from antiquity to the present* (pp. 20-78). London [in English].

11. Kuhn, Th. S. (1976). *Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp [in German].

12. Wittgenstein, L. (1971). *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp [in German].

13. Shevchuk, R. M. (2016). Metodolohiia naukovoho piznannia: vid yavyscha do sutnosti [Methodology of scientific knowledge: from the phenomenon to the essence]. *Filosofski ta metodolohichni problemy prava – Philosophical and methodological problems of law*, 1, 31-45 [in Ukrainian].

14. Scherba, S. P. (2012). *Filosofiiia [Philosophy]*. Zhytomir: Polissia [in Ukrainian].

15. Popper, K. (2004). *Logika nauchnogo issledovaniia [Logics of scientific research]*. Moscow: Republic [in Russian].

16. Rozyn, V. M. (2017). *Issledovaniia-etiudy po filosofii nauki [Studies-sketches on the philosophy of science]*. Yoshkar-Ola, PGU [in Russian].

17. Gadamer, H. G. (1977). *Philosophical Hermeneutics*. Berkeley: University of California Press [in English].

18. Shleiermakher, F. (2004). *Germenevtika [Hermeneutics]*. Saint Petersburg: European House [in Russian].

19. Bourdieu, P. (2001). The Forms of Capital. *The Sociology of Economic Life*, 2, 96-111 [in English].

20. Burdie, P. (1993). *Sotsiologiiia politiki [Sociology of politics]*. Moscow: Socio-Logos [in Russian].

21. Radaiev, V. V. (2001). Novyy institutsionalnyy podkhod: postroenie issledovatel'skoy skhemy [The new institutional approach: the construction of a research scheme]. *Zhurnal sotsiologii i sotsialnoy antropologii – Journal of sociology and new social anthropology*, 3, 114-116 [in Russian].

22. Radaiev, V. V. (2003). Poniatie kapitala, formy kapitalov i ikh konvertatsiia [The concept of capital, forms of capital and their conversion]. *Obschestvennye nauki i sovremennost' - Social sciences and modernity*, 2, 5-17 [in Russian].

23. Balitska, V. V. (2007). *Kapitaly pidpriemstv Ukrainy [Capital of enterprises of Ukraine]*. Kyiv: University of Economics and Prognostication [in Ukrainian].

24. Bobryshev, A. N. (2017). Izmeneniie uchetno-analiticheskikh funktsii upravleniia ekonomicheskimi subektami pod vlianiem krizisnykh protsessov v ekonomike [Change of accounting and analytical functions of management of economic entities under the influence of crisis processes in the economy]. *Aktualni problem ekonomiky - Current issues of economics*, 1(187), 8-19 [in Russian].

25. Heiets, V. M., Hrytsenko, A. A. (Eds.). (2007). *Kapitalizatsiia ekonomiky Ukrainy [Capitalization of Ukraine's Economics]*. Kyiv: University of Economics and Prognostication [in Ukrainian].

26. Krupka, M. I. (2001). *Finansovo-kredytnyy mekhanizm innovatsiinogo rozvytku ekonomiky Ukrainy [Finance and crediting mechanism of innovational development of Ukraine's economics]*. Lviv: VC LNU I. Franka [in Ukrainian].

27. Oliynyk-Dunn, O. (2017). Financial system and agricultural growth in Ukraine. *Journal of Management*,

pidpriemstv: stratehichni oriientyry, systemy zabezpechennia, adaptatsiia: monografiia / L. A. Kostyrko. – Lugansk: Vid-vo «Нолідж», 2012. - 474 с.

10. Kuhn Th. S. The Function of Dogma in Scientific Research. // *Scientific Change. Historical Studies in the intellectual, social and technical conditions for scientific discovery and technical invention, from antiquity to the present*. Edit of Crombie A. C. – London, 1963. – С. 20-78.

11. Kuhn, Th. S. Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1976 – 239 p.

12. Wittgenstein L. Philosophische Untersuchungen. – Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1971. – 370 с.

13. Шевчук, Р. М. Методологія наукового пізнання: від явища до сутності / Р. М. Шевчук // *Філософські та методологічні проблеми права*. - 2016. - № 1. - С. 31-45.

14. Щербя, С. П. *Філософія: підручник / С. П. Щербя, О. А. Заглада; за ред. С. П. Щербя*. – Житомир: Полісся, 2012. – 547 с.

15. Поппер, К. Логика научного исследования / К. Поппер; пер. с англ.; под общ. ред. В. Н. Садовского. – М.: Республика, 2004. – 447 с.

16. Розин, В. М. Исследования-этюды по философии науки: монография / В. М. Розин. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2017. - 356 с.

17. Gadamer, H. G., *Philosophical Hermeneutics*, (translated by David E. Linge), University of California Press, 1977.

18. Шлейермахер, Ф. Герменевтика / Ф. Шлейермахер // Перевод с немецкого А. Л. Вольского; научный редактор Н. О. Гучинская. – СПб.: Европейский Дом. - 2004. – 242 с.

19. Bourdieu, P. The Forms of Capital // Granovetter M., Swedberg R. (eds.). *The Sociology of Economic Life*. 2nd ed., Boulder: Westview Press, 2001. P. 96–111.

20. Бурдьё, П. Социальное пространство и генезис «классов» / Бурдьё П. Социология политики. М.: Socio-Logos.-1993. - С. 55-97.

21. Радаев, В. В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы / В. В. Радаев // *Журнал социологии и социальной антропологии*. - 2001. - № 3. - С. 114-116.

22. Радаев, В. В. Понятие капитала, формы капиталов и их конвертация / В. В. Радаев // *Общественные науки и современность*. - 2003. - № 2. – С. 5-17.

23. Баліцька, В. В. Капітал підприємств України: тенденції і пріоритети / В. В. Баліцька. – К.: Інститут економіки та прогнозування, 2007. – 480 с.

24. Бобрышев, А. Н. Изменение учетно-аналитических функций управления экономическими субъектами под влиянием кризисных процессов в экономике / А. Н. Бобрышев, А. Г. Иволга, Н. Ю. Шевченко // *Актуальні проблеми економіки*. - 2017. - № 1 (187). - С. 8-19.

25. Капіталізація економіки України / за ред. В. М. Гейця, А. А. Гриценка. – К.: Ін-т екон. та прогноз., 2007. – 220 с.

26. Крупка, М. І. *Фінансово-кредитний механізм інноваційного розвитку економіки України / М. І. Крупка*. – Львів: ВЦ ЛНУ ім. І.Франка, 2001. – 608 с.

27. Oliynyk-Dunn, O. Financial system and agricultural growth in Ukraine // *Organizacija (Journal of Management, Information Systems and Human Resources)* – 2017. – № 50 (3). – P. 244-253. Scopus. DOI: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0016>.

28. Попович, Мирослав Володимирович. Що таке філософія? / М. В. Попович // *Філософська думка*. - 2006. - № 1. - С. 3-24.

---

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

---

*Information Systems and Human Resources*, 50 (3), 244-253.  
DOI: <https://doi.org/10.1515/orga-2017-0016> [in English].

28. Попович, М. В. (2006). Scho take filosofia? [What is philosophy?]. *Filosofska dymka – Philosophical thought*, 1 (83-24), 3-24 [in Ukrainian].

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Lemishko, O. O. Philosophical methodology in research of capital reproduction financial policy / O. O. Lemishko // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 121-128.

**Лемішко**

**Олена Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансової політики і страхування,  
Національний університету біоресурсів і природокористування України;  
<https://orcid.org/0000-0002-6216-652X>;  
E-mail: [elena.lemishko@gmail.com](mailto:elena.lemishko@gmail.com);

**Lemishko**

**Olena Oleksandrivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of  
Fiscal Policy and Insurance, The National University of Life and Environmental Sciences of  
Ukraine



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 336.221.4(477)

УДК 336.221.4(477)

**V. V. Martynenko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**В. В. Мартиненко**, к. е. н., доцент**ON THE PROBLEM OF TAX SYSTEM OPTIMIZATION IN UKRAINE****ДО ПРОБЛЕМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ**

**Urgency of the research.** The process of tax system reforming is aimed at its optimization – on the one hand, by ensuring the maximization of tax revenues to the budget, and on the other hand – by minimizing the tax evasion.

**Target setting.** Optimization of the Ukrainian tax system needs to be realized by constructing the Dupuit-Laffer surface for two taxes in order to determine their rates, which will provide the largest amount of tax revenues to the budget.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The methods for state tax system optimization are laid by such scholars as R. Bird, L. Kaplow, J. Slemrod and others. Ideas for optimizing the tax system, both in developed countries and in developing ones, in particular in Ukraine, have not lost their importance today.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The academic economists have not yet sufficiently investigated the problems of optimizing the tax system through the construction of the Dupuit-Laffer surface and finding the optimal level of tax rates, providing the maximal tax revenues to the budget.

**The research objective.** It is necessary to investigate the "Dupuit-Laffer effect" for direct national taxes by constructing the Dupuit-Laffer surface in order to optimize tax rates and maximize government tax revenue.

**The statement of basic materials.** The Dupuit-Laffer surface modeling is implemented and the optimal tax rates of the investigated taxes, which ensure the maximization of government tax revenue, are determined. It is substantiated that the effective rate of 18% of the corporate profit tax is on 2% lower than the optimal one, and the rate of 19.5% of the personal income tax is 2.5% lower than the optimal one.

**Conclusions.** It is proved that one of the effective ways of optimizing the tax system in Ukraine is to model the Dupuit-Laffer surface for direct national taxes. Statistically significant results of modeling allowed to obtain optimal rates for the studied direct taxes, the application of which will ensure the maximum possible government tax revenue.

**Keywords:** direct tax; curve; surface; effect; maximization; optimization; government tax revenue.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-129-134

**Актуальність теми дослідження.** Процес реформування податкової системи має на меті її оптимізацію – з однієї сторони забезпечення максимізації податкових надходжень до бюджету, а з іншої – мінімізацію ухиляння від сплати податків.

**Постановка проблеми.** Оптимізацію податкової системи України необхідно реалізувати шляхом побудови поверхні Дююї-Лаффера для двох податків з метою визначення їх ставок, що забезпечать найбільший обсяг податкових надходжень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Методологію оптимізації податкової системи держави закладено такими вченими, як Р. Берд, Л. Каплов, Дж. Слемрод та ін. Ідеї щодо оптимізації податкової системи як у розвинених державах, так і в країнах, що розвиваються, зокрема в Україні, не втратили своєї важливості і сьогодні.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Вченими-економістами ще недостатньо опрацьовані проблеми оптимізації податкової системи через побудову поверхні Дююї-Лаффера і знаходження оптимального рівня податкових ставок, за яких податкові надходження до бюджету будуть максимальними.

**Постановка завдання.** Необхідно дослідити «ефект Дююї-Лаффера» для прямих загальнодержавних податків шляхом побудови поверхні Дююї-Лаффера з метою оптимізації податкових ставок і максимізації податкового доходу держави.

**Вклад основного матеріалу.** Реалізовано моделювання поверхні Дююї-Лаффера та визначено оптимальні податкові ставки досліджуваних податків, які забезпечують максимізацію податкового доходу держави. Обґрунтовано, що діюча ставка 18% податку на прибуток підприємства на 2% нижча оптимальної, а ставка 19,5% податку на доходи фізичних осіб на 2,5% нижча оптимальної.

**Висновки.** Доведено, що одним із дієвих шляхів оптимізації податкової системи України є моделювання поверхні Дююї-Лаффера для прямих загальнодержавних податків. Статистично значущі результати моделювання дали змогу одержати оптимальні ставки досліджуваних прямих податків, застосування яких забезпечить максимально можливий податковий дохід держави.

**Ключові слова:** прямий податок; крива; поверхня; ефект; максимізація; оптимізація; податковий дохід держави.

**Urgency of the research.** In modern conditions of state tax policy reformation the problem of the correlation between the tax burden on the economy and the volume of tax revenues to the budget, which is the basis for optimizing the tax system at the macro level, becomes the matter of topical interest. At the same time there is a conflict of interests – on the one hand, the Government seeks to maximize the tax revenues of the state, and on the one hand – taxpayers aim at minimizing the tax expenditures. However, in the conditions of a developed civil democratic society and a high level of economic literacy of the population, the antagonistic interests of the subjects of taxation are smoothed over because of the public interest priority. Instead, in the context of the social and economic trans-

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

formations taking place in Ukraine, such a conflict is complicated and deepened by tax evasion, off-shore schemes, high level of shadow economy, tolerance for corruption and its strengthening, etc.

**Target setting.** To ensure the tax policy effectiveness, it is necessary to optimize the tax system of Ukraine by determining the optimal tax rates based on the results of the economic and mathematical modeling of the Dupuit-Laffer surface, which will maximize tax revenues to the budget.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The basic methodological principles for optimizing the state tax system are laid down by such scholars as R. Bird [1], L. Kaplow [2], J. Slemrod [3] and others. Ideas for optimizing the tax system in developed countries (for example, the US tax reform from the end of 2017 to the beginning of 2018) and in developing countries, in particular in Ukraine, have not lost their significance today.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The economists have not yet sufficiently worked out the problems of optimizing the tax system, taking into account the “Dupuit-Laffer effect” [4; 5] for the two taxes, which is manifested mathematically through the construction of the Dupuit-Laffer surface and finding the optimal level of tax rates, under which the tax revenues to the budget will be maximal. Although the methodical apparatus of the Dupuit-Laffer surface is used in the scientific publications of O. Yastremskyi [6], in order to analyze the behavior of competitive enterprises and the branch depending on changes of such 2 taxes as the value added tax and the payroll tax; F. Donder and J. Hidricks [7] for the maximization of tax revenues from the tax rate increase due to government revenue targeting; F. Busato, B. Chiarini and G. Rey [8] to assess the level of tax evasion as a result of tax rate increase. The optimization of the Ukrainian tax system by constructing the Dupuit-Laffer surface is being implemented in this article for the first time on the national economy level. The results will reflect the level of readiness of taxpayers and the Government to compromise public interest and also to determine how effective the existing tax rates are.

**The research objective.** The main objective of the research is to study the “Dupuit-Laffer effect” for the direct state budgeting taxes – corporate income tax and personal income tax – by constructing Dupuit-Laffer curves and surfaces, which will allow obtaining optimal tax rates and maximizing the tax return of the state (tax revenues to the budget)..

**The statement of basic materials.** The optimization of the Ukrainian tax system is possible under the following conditions: firstly, the methodological support of the optimization process must be based on real (official) statistical data available in the public domain; secondly, the study should cover a significant time lag, not less than 10 years; and thirdly, the specification of the model of tax revenues to the budget should reflect real dynamics.

To realize the task of the Ukrainian tax system optimization in the field of direct taxation, at first it is necessary to form the initial data for the period of 2004-2016 (Tab. 1).

Table 1

**Financial results of direct taxation in Ukraine**

Years	Corporate income tax		Personal income tax	
	Rate, %	Revenues to the budget, UAH million	Rate, %	Revenues to the budget, UAH million
2004	30.0	16 162	13.0	13 213
2005	25.0	23 464	13.0	17 325
2006	25.0	26 172	13.0	22 791
2007	25.0	34 407	15.0	34 782
2008	25.0	47 857	15.0	45 896
2009	25.0	33 048	15.0	44 485
2010	25.0	40 359	15.0	51 029
2011	23.0	55 097	18.0	60 225
2012	21.0	55 793	18.0	68 092
2013	19.0	54 994	18.0	72 151
2014	18.0	40 201	19.5	75 203
2015	18.0	39 053	19.5	99 983
2016	18.0	60 223	19.5	138 782

**Source:** formed according to the data provided by [9]

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**


---

As it is seen from Tab. 1, the “Dupuit-Laffer effect”, aimed at increasing the tax revenues as a result of a significant tax rates reduction and vice versa, available in relation to the taxation of corporate profit, as the reduction of the rate by 12% between 2004 and 2016 led to the increase in the government tax revenue in 3.7 times, but it is clear that other factors also influenced these dynamics. As for the personal income tax, the explicit indicated effect is not observed, which needs further analysis.

At the next stage of the study it is necessary to determine the form of the relationship between the tax rate and the amount of tax payments to construct the government tax revenue curves and to construct the target function of maximizing the government tax revenue. The following quadratic equation is the easiest:

$$GTR_i = \alpha\tau_i - \beta\tau_i^2 \rightarrow \max_{\tau_i}, \quad (1)$$

where  $GTR_i$  – means tax revenues to the budget from the  $i$ -th tax;  
 $\tau_i$  – means the interest rate of the  $i$ -th tax, where  $\tau_i \in [0; 100]$ ;  
 $\alpha, \beta$  are the parameters of the equation;  
 $\rightarrow \max_{\tau_i}$  – means that the maximization of the target function of the government tax revenue is carried out by changing the tax rate and finding its optimal level –  $T_{opt}$ .

The Dupuit-Laffer curve can be constructed on the basis of formula (1) only as a local case when there is a point of absolute maximum of this function. Therefore, it is advisable to consider other models. Thus, the target power function, proposed for the formalization of the Dupuit-Laffer curve in [10], is as follows:

$$GTR_i = \lambda\tau_i^\alpha (1 - \tau_i)^\beta \rightarrow \max_{\tau_i}, \quad (2)$$

where  $\lambda$  is the proportionality coefficient;  
 $\alpha$  is the tax progression coefficient;  
 $\beta$  is the coefficient of taxpayers susceptibility to the tax rate change (or the economic activity decline coefficient) [10, p. 164].

According to S. Londar [11], the closer correspondence with the statistical data (higher determination coefficients) has a model in the form of power and exponential dependence, the target function of which looks like:

$$GTR_i = \lambda\tau_i^\alpha e^{-\tau_i\beta} \rightarrow \max_{\tau_i}, \quad (3)$$

where  $e$  is the basis of the natural logarithm,  $e \approx 2.71828$  [11, p. 128].

Thus, using the formulas (1-3) given above, which formalize the connection between the tax rate and tax revenues to the budget, let us solve three optimization tasks concerning the maximization of the target functions of the government tax revenue from direct taxation. To do this, we will process official statistic data (see Tab. 1), having completed all the necessary mathematical transformations and statistical processing of data. As a result of modeling, we find the parameters of the equations (1-3), the determination coefficient, and the observed value of Fisher’s F-criterion (compared with the critical 4.84 for proving or refuting of the stochastic connection validity). We also maximize the target functions and find the optimal tax rates (Tab. 2).

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

Table 2

**The results of modeling the government tax revenue curves from direct taxation and the solution of optimization tasks**

Indicator	Quadratic model:		Power model:		Power-exponential model:	
	corporate income tax	personal income tax	corporate income tax	personal income tax	corporate income tax	personal income tax
$\lambda$	-	-	$2.41 \cdot 10^{14}$	$1.72 \cdot 10^{19}$	$7.9 \cdot 10^{-7}$	$1.12 \cdot 10^{-9}$
$\alpha$	2238.2	4421.5	8.86	13.52	12.52	15.48
$\beta$	-22.57	-44.07	36.02	49.59	0.63	0.71
$R^2$	0.308	0.521	0.679	0.896	0.683	0.897
F-criterion	4.9 > 4.84	11.95 > 4.84	10.55 > 4.84	43.08 > 4.84	10.79 > 4.84	43.38 > 4.84
$T_{opt}, \%$	49.6 $\approx$ 50	50.2 $\approx$ 50	19.7 $\approx$ 20	21.4 $\approx$ 21	19.85 $\approx$ 20	21.7 $\approx$ 22
$GTR_{max},$ UAH mln	55 479	110 894	50 251	99 779	50 713	100 776

Source: calculations made by the author according to the data given in [9]

As can be seen from the Tab. 2, the worst statistical estimates have the quadratic models, whereby the theoretical government tax revenue is the highest, but in order to achieve this, it is necessary to substantially increase the tax rates – up to 50%, which means the overwhelming tax pressure, totally unacceptable for the national economy of Ukraine, since, according to the “Dupuit-Laffer effect”, it will force taxpayers to stop their business activity or to avoid tax payments as much as possible by reducing the tax base, that is, concealing profits, paying envelope wages and so on.

An important result of the conducted optimization of the Ukrainian tax system based on the modeling of the Dupuit-Laffer curves under the power-exponential model (determination coefficient  $R^2$  and the observed F-criterion value are not essential but still they are higher compared to the power model) are the received optimal tax rates – 20% for the corporate income tax and 22% tax for the personal income tax. Thus theoretically the maximum possible aggregate government tax revenue makes 150 492 million UAH, the total volume of which is 462 thousand UAH higher in the case of power-exponential model, compared with the power one. Consequently, for modeling the Dupuit-Laffer surface, we take as basis the power-exponential curves of the national direct taxes graphically represented on Fig. 2.

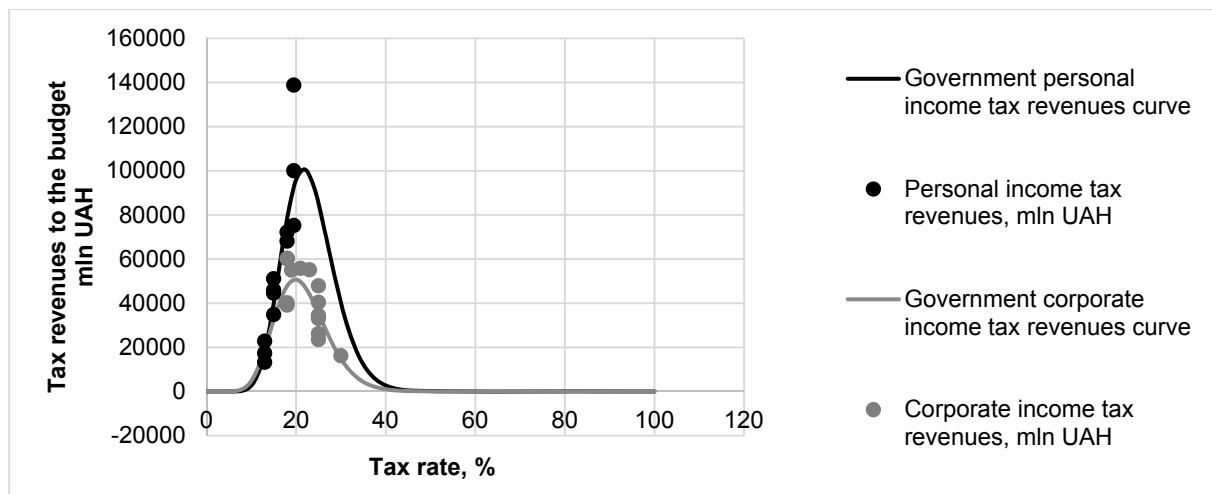


Fig. 1. Dupuit-Laffer Curves of Direct Taxes (2004-2016)

Source: calculations made by the author according to the data given in [9]

The final results of the conducted optimization of the tax system of Ukraine are shown in Fig. 2.

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

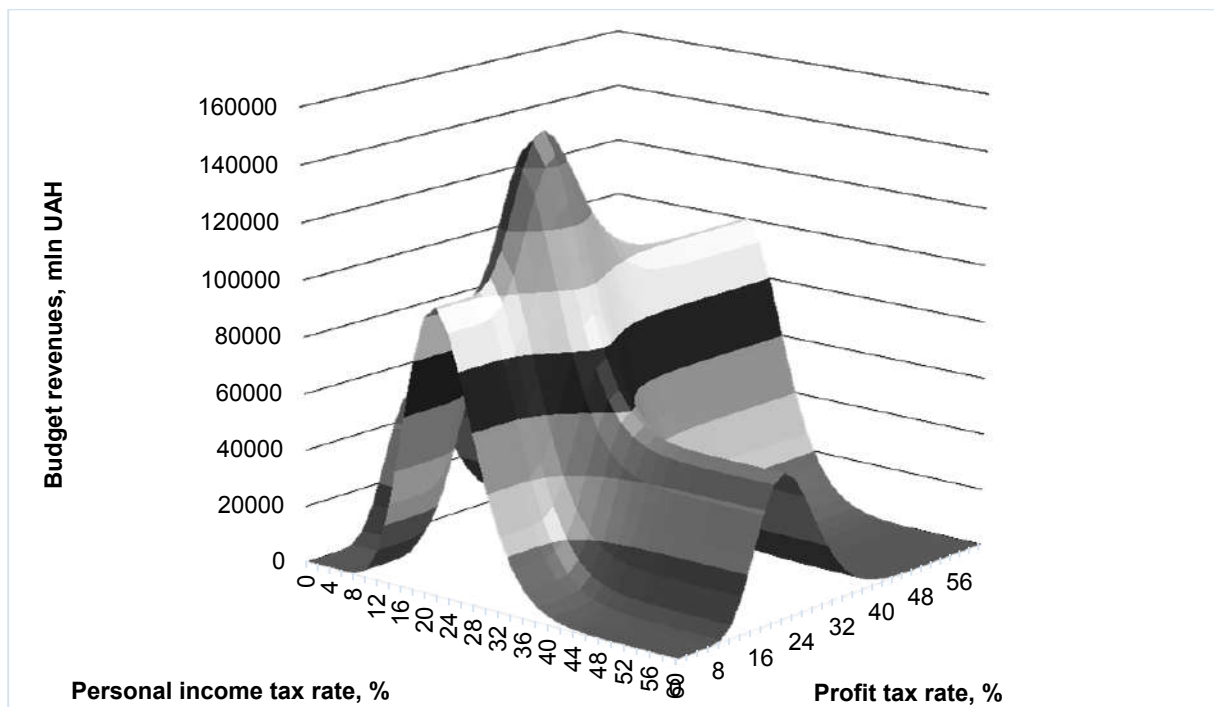


Fig. 2. The Dupuit-Laffer surface, reflecting the maximization of tax revenues from optimal rates of direct taxes

Source: calculations made by the author according to the data given in [9]

**Conclusions.** Thus, the results of the conducted optimization allow us to form the background for reaching compromise between the Government and the taxpayers in order to ensure public interest in the form of insignificant increase of tax rates of national direct taxes – 2% corporate income tax increase, and 2.5 % personal income tax increase. The prospects for further author's research are the optimization of indirect taxation and the general level of tax burden on the national economy.

## References

1. Bird, R. M. (1991). *Tax policy and economic development*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press [in English].
2. Kaplow, L. (2010). *The theory of taxation and public economics*. New Jersey: Princeton University Press [in English].
3. Slemrod, J. (1990). Optimal taxation and optimal tax systems. *Journal of Economic Perspectives*, 4(1), 157-178 [in English].
4. Laffer, A. B. (2004). The Laffer Curve: past, present, and future. *Backgrounder*, 1765, 1-16. Retrieved from [http://s3.amazonaws.com/thf\\_media/2004/pdf/bg1765.pdf](http://s3.amazonaws.com/thf_media/2004/pdf/bg1765.pdf) [in English].
5. Dupuit, J. (1969). On the measurement of the utility of public works, translated and reprinted in K. J. Arrow and T. Scitovsky (eds.). *Readings in Welfare Economics*, 12, 255-283 [in English].
6. Yastremskiy, O. I. (2006). Analiz kompleksnoho vplyvu podatkov na diialnist pidpriemstva ta haluzi [Analysis of the combined effect of taxes on the activities of the company and the industry]. *Finansovyi rynok – Financial market*, 1(1), 23-33 [in Ukrainian].

## Література

1. Bird, R. M. *Tax policy and economic development* / Richard M. Bird. – Baltimore : The Johns Hopkins University Press, 1991. – 288 p.
2. Kaplow, L. *The theory of taxation and public economics* / Louis Kaplow. – New Jersey : Princeton University Press, 2010. – 496 p.
3. Slemrod, J. *Optimal taxation and optimal tax systems* / Joel Slemrod // *Journal of Economic Perspectives*. – 1990. – Issue 4(1). – C. 157–178.
4. Laffer, A. B. *The Laffer Curve: past, present, and future* [Electronic resource] / Arthur B. Laffer // *Backgrounder*. – 2004. – Issue 1765, P. 1–16. – Access mode : [http://s3.amazonaws.com/thf\\_media/2004/pdf/bg1765.pdf](http://s3.amazonaws.com/thf_media/2004/pdf/bg1765.pdf).
5. Dupuit, J. *On the measurement of the utility of public works* / J. Dupuit // *Readings in Welfare Economics* / translated and reprinted in K. J. Arrow and T. Scitovsky (eds.). – 1969. – Issue 12. – P. 255–283.
6. Ястремський, О. І. *Аналіз комплексного впливу податків на діяльність підприємства та галузі* / О. І. Ястремський // *Фінансовий ринок*. – 2006. – № 1 (1). – С. 23–33.
7. Donder, de Ph. *The political economy of targeting: the*

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

7. Donder, de Ph. & Hindriks, J. (1998). The political economy of targeting: the case of majority targeting. *Public Choice*, 95, 177-200 [in English].

8. Busato, F., Chiarini, B. & Rey, G. M. (2012). Equilibrium implications of fiscal policy with tax evasion: a long run perspective. *International Review of Law and Economics*, 32, 2, 197-214 [in English].

9. Podatkovi nadkhodzhennia [Tax revenues]. (n.d.). *cost.ua*. Retrieved from: <http://cost.ua/budget/revenue/#1> [in Ukrainian].

10. Mykhailova, T. F., Piskunova, O. V. & Zaikin, A. A. (2008). Modeliuvannia zalezhnosti zvedenoho biudzhetu Ukrainy vid ahrehovanoi podatkovoi stavky [Modeling of the dependance of the consolidated budget of Ukraine on the aggregate tax rate]. *Visnyk Dnipropetrovskoho natsionalnoho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana – Bulletin of Dnepropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan*, 24, 163-166 [in Ukrainian].

11. Londar, S. L. (2002). Modeliuvannia fiskalnykh vidnosyn u perekhidnii ekonomitsi [Modeling fiscal relations in a transition economy]. *Ekonomika i prohnozuvannia - Economics and Forecasting*, 1, 126-141 [in Ukrainian].

case of majority targeting / Philippe De Donder, Jean Hindriks // *Public Choice*. – 1998. – Issue 95. – P. 177–200.

8. Busato, F. Equilibrium implications of fiscal policy with tax evasion: a long run perspective / Francesco Busato, Bruno Chiarini, Guido M. Rey // *International Review of Law and Economics*. – 2012. – Issue 32(2). – P. 197–214.

9. Податкові надходження [Електронний ресурс] / Ціна держави // Офіційний сайт Центру соціальних досліджень «CASE Україна». – Режим доступу : <http://cost.ua/budget/revenue/#1>.

10. Михайлова, Т. Ф. Моделювання залежності зведеного бюджету України від агрегованої податкової ставки / Т. Ф. Михайлова, О. В. Піскунова, А. А. Заїкін // Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. – 2008. – Вип. 24. – С. 163–166.

11. Лондар, С. Л. Моделювання фіскальних відносин у перехідній економіці / С. Л. Лондар // *Економіка і прогнозування*. – 2002. – № 1. – С. 126–141.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Martynenko, V. V. On the problem of tax system optimization in Ukraine / V. V. Martynenko // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 129-134.

**Мартиненко  
Валентина Віталіївна**

кандидат економічних наук, доцент, заступник директора Навчально-наукового інституту обліку, аналізу та аудиту, доцент кафедри економічної теорії, Університет державної фіскальної служби України;  
<https://orcid.org/0000-0001-9078-8345>;  
E-mail: martynenkovv86@gmail.com;

**Martynenko  
Valentyna Vitaliyivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director of the Educational-Scientific Institute of Accounting, Analysis and Audit, Associate Professor at the Department of Economic Theory, University of State Fiscal Service of Ukraine

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

UDC 339.92

УДК 339.92

**A. V. Shlapak**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor**А. В. Шлапак**, к. е. н., доцент**DIVERSIFICATION OF NATIONAL FINANCIAL MARKETS IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION****ДИВЕРСИФІКАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

**Urgency of the research.** Current global economic transformations are making a revolutionary impact on the world financial system which is shown in the acceleration of financial globalization processes, which is of objective character and is a natural result of increased scale of transboundary financial assets transitions.

**Target setting.** The impact of global economic and globalization imperatives, which have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification require a deeper research.

**Actual scientific researches and issues analysis.** A significant number of works of national and foreign researchers is dedicated to the analysis of diversification of national financial markets, in particular: R. Pitts, H. Hopkins, C. Buz, L. Allen, W. Hamilton, D. Lukyanenko, A. Poruchnyk, Y. Stolyarchuk, etc.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Globalization imperatives, which have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification are to be researched.

**The research objective.** The purpose of this article is to analyze globalization imperatives, which have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification.

**The statement of basic materials.** The article contains analysis of factors affecting diversification of national financial markets. Specific characteristics of national financial markets diversification processes in the context of globalization are determined and the impact of global economic transformations on the world financial system is analyzed.

**Conclusions.** The shift of geo-economical and geopolitical power center under the impact of systematic and universal character of national financial markets diversification, to the sphere of financial resources circulation, transforming financial capital into a powerful instrument of global economic development and institutionalization of the world economic system, has been detected.

**Keywords:** globalization imperatives, diversification processes, financial consolidation, regional economic integration.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-135-142

**Urgency of the research.** Current global economic transformations are making an unprecedented, revolutionary impact on the world financial system. It is shown, first of all, in the acceleration of financial globalization processes, which is of objective character and is a natural result of increased scale of transboundary financial assets transition; dynamization of investment and credit activities of transnational corporations and banks; increased internationalization of national financial systems; deepening of interstate financial relations; liberalization and convergence of monetary, investment, and credit markets; diversification of accumulation and redistribution mechanisms in the economy of investment and credit resources.

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні глобальні економічні трансформації справляють революційний вплив на світову фінансову систему. Результатом цього є посилення процесів фінансового глобалізму, який має об'єктивний характер і є закономірним результатом нарощування масштабів транскордонного переміщення фінансових активів.

**Постановка проблеми.** Вплив глобалізаційних імперативів, які справили вагомий каталізуючий вплив на масштаби та динаміку диверсифікації національних фінансових ринків потребує детального дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників присвячено аналізу диверсифікації національних фінансових ринків, зокрема: Р. Пітс, Х. Хопкінс, К. Буз, Л. Аллен, В. Гамільтон, Д. Лук'яненко, А. Поручник, Я. Столярчук та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Вплив глобалізаційних імперативів, які справили вагомий каталізуючий вплив на масштаби та динаміку диверсифікації національних фінансових ринків потребує детальнішої наукової уваги.

**Постановка завдання.** Аналіз глобалізаційних імперативів, які справили вагомий каталізуючий вплив на масштаби та динаміку диверсифікації національних фінансових ринків.

**Викладення основного матеріалу.** Проаналізовано фактори, які впливають на диверсифікацію національних фінансових ринків. Визначено специфіку процесів диверсифікації національних фінансових ринків в умовах глобалізації. Розкрито вплив глобальних економічних трансформацій на світову фінансову систему.

**Висновки відповідно до статті.** Виявлено, що центр гео економічної і геополітичної влади, через вплив процесів диверсифікації національних фінансових ринків та їх системного і всеохоплюючого характеру, зміщується у сферу обігу фінансових ресурсів, перетворюючи фінансовий капітал на потужний інструмент глобального економічного розвитку та інституціоналізації світогосподарської системи.

**Ключові слова:** глобалізаційні імперативи, диверсифікаційні процеси, фінансова консолідація, регіональні економічна інтеграція.

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

**Target setting.** The impact of global economic and globalization imperatives, which have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification require a deeper research.

**Analysis of a recent research and publications.** A significant number of works by national and foreign researchers is dedicated to the analysis of diversification of national financial markets, in particular: R. Pitts, H. Hopkins, C. Buz, L. Allen, W. Hamilton, D. Lukyanenko, A. Poruchnyk, Y. Stolyarchuk, etc.

**The research objective.** The purpose of this article is to analyze globalization imperatives, which have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification.

**The statement of basic materials.** Diversification processes of national financial markets have significantly accelerated in the context of globalization, which caused deepening of financial systems internationalization in different countries; triggered the processes of accumulation, exploitation, and appropriation of financial resources outside national borders, as well as stimulated expansion of investment and credit activities of transnational corporations and banks [1]. Therefore, key globalization imperatives that have had a substantial catalyzing impact on the scale and dynamics of national financial markets diversification are of paramount importance.

*First of all, attention should be drawn to acceleration of trans-nationalization processes in financial and economic activities that manifests itself in the growth of the scale of activities of transnational structures. The statement is supported by the following data: currently there are about 82 thousand TNC with more than 825 thousand foreign branches worldwide; 500 of the largest TNCs realize 80% of the world's electronics and chemical products, 95% – of pharmaceuticals, 76% – of engineering products. TNCs control up to a half of the world's manufacturing sector, two thirds of international trade, about 4/5 patents and licenses for modern equipment and technologies[2]. According to UNCTAD, during the period of 1990-2014 the added value produced by foreign branches of TNCs increased from \$1,0 trln. to \$7,9 trln., their total assets – from \$4,6 trln. to \$102,0 trln., total sales – from \$5,1 trln. to \$36,4 trln., the number of employees – from 21,5 to 75,1 mln. people, export activities – from \$1,5 trln. to \$7,8 trln.[2].*

Dynamic development of transnational business has become the material basis for diversification processes in the financial sector, first of all, on the grounds of intensification of integration processes, banks joining the global financial system, increase in versatility of their activities, and deepening of their cooperation with non-banking financial institutions. In the span of previous years the share of private funds engaged by non-bank financial institutions (which is approaching a 50% mark in the USA) has been rapidly growing [3]. According to the 'Fortune Global 500', out of the top 30 largest international financial groups half of the companies with the highest financial rates belong to the insurance market, and the other 50% – to the banking services market. Among those companies on the list that operate in the insurance market more than a half specialize in life insurance [4]. The total sales of the top 10 largest world companies in life and health insurance as of 2014 was \$557,8 bln.; total revenue – \$27,1 bln., total assets – \$4,0 trln., and market capitalization – \$516,2 bln.[5].

On top of that, the enormous scale of transnational business and its expansion to an ever-increasing number of countries and regions require flexible adaptation of local financial markets to its needs, and thus – their diversification. At the same time, high level of standardization and unification of transnational activities requires that bank and non-bank institutions in all countries, where affiliate branches of TNCs are located, should function in accordance with rules and regulations established by the developed countries.

The next globalization imperative of national financial markets diversification is *escalating competition between its operators* (first of all, between banks, and between banks and non-bank institutions as well) for global investment and financial and credit capital, for consumers of financial services, as well as for market segments. This imperative reflects the main and constant, since the times of formation of capitalistic market economy, motive of corporate sector business structures operation – generation of the maximum revenue, its accumulation and capitalization, as well as priority of economic activities financial effectiveness over production of natural and physical goods, in other words – supremacy of financial economy over the real one. This causes a constant increase in demand for financial resources, escalation of competition for the opportunity to produce financial services, as well as speculation on financial resources instead of their direct investment into



---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

production. Therefore, financial intermediaries are also facing new requirements regarding their strategic and operative activities; financial and economic efficiency; development of advanced, specialized, and individually-oriented financial products with the view of increasing consumers' demand for them; implementation of innovative technologies of financial activities; improvement of administrative structure; provision of the most comfortable customer service conditions, development of flexible corporate policies to provide for control over operating expenditures.

In this context it should be noted that today we are witnessing the end of the age of non-diversified specialized financial institutions. As a result of financial globalism, apart from principal activities (payment and account, loan and deposit client services) they actively engage in direct and mortgage investment, project financing, leasing and factoring transactions, develop information services and consulting business. And although most of the above does not belong to traditional types of financial services, development of financial institutions in these fields is intensifying, and they themselves are not only penetrating into the system processes of other segments of economy, but are bringing in their own "rules of the game". As a result, the subjects of the real economy are taking ever more active part in stock speculations, adopting traditional banking services, granting credits to their clients without involving bank institutions (b2c – business for consumers and b2b – business for business)[6], which ultimately leads to transformation of production capital and trade capital into financial one.

The established tendency of financial institutions outgrowing the framework of non-diversified specialization can also be noted in the banking services sector, where in the past decades diversification processes of turning commercial banks into so-called 'financial supermarkets' significantly accelerated. It is a specific business model of retail banking, which provides clients with the necessary banking and non-banking package (securities transactions, insurance, etc.) in one place, excluding manipulations that engage their own financial resources. Banking outlets that employ the financial supermarket model are normally located in places convenient for the clients (mobile carrier stores, supermarkets, malls, etc.), specialize in simple investment products (that do not include transactions with investment deposits, bank accounts, metals accounts, etc.) and do not set high requirements for the clients in the event of opening credit lines.

The first financial supermarkets were established in Europe back in the 1970-1980s, and in the U.S. and Japan – in the late 1990s. Currently they are common in the Benelux countries, Southern Europe, the U.S. and Japan [7]. An example of realization of such retail banking business model is Citigroup with its banking institutions that operated as large financial supermarkets until the end of 2012.

Escalating competition in the global financial services market leads to such globalization imperative of financial markets diversification as *acceleration of consolidation processes in the financial field*, which have been shaping new conditions of financial intermediaries' activities in the recent decades. Therefore, strengthening of competitive positions of financial markets agents is only feasible on the basis of maximal mobilization of their inner development potential and employment of its exogenous variations, among which an important role currently belongs to mergers and acquisitions. Foreign experience shows that mergers and acquisitions are also one of the most efficient mechanisms of concentration and centralization of financial intermediaries' capital, redistribution of market segments between them, unification of banks and independent financial companies, strategic re-orientation of their activities, significant reduction of transaction expenditures and lowering the barriers to enter new financial services markets. Thus, in the period of 2008-2013 the total worth of net sales in transnational mergers and acquisitions in the financial sector increased from \$103,6 bln. to \$134,9 bln. (in 2009 they accounted for \$17,1 bln., in 2010 – to \$58,5 bln., in 2011 – to \$64,7 bln., in 2012 – to \$49,6 bln.)[8], or from 16,8% to 33,8% of the global net sales in mergers and acquisitions.

Alongside national mergers and acquisitions, such as the unification of the French banks 'Societe General' and 'Paribas', the current processes of mergers and acquisitions are constantly gaining a more global character, when financial institutions of different national affiliation are getting involved in such operations. Here, in particular, the merger of the German 'Deutsche Bank' and the American 'Bankers Trust' should be mentioned, totaling over \$10,1 bln.(1998); of the British 'Nat West' with the American 'Union Bank' and the Swiss 'Swiss Bank Corporation'.

Especially aggressive in the context of mergers and acquisitions during the 2000s was the policy of the American 'Bank of America', which, in the period of 2004–2008 alone acquired 'Security Pacific',

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

'Nations Bank', 'Continental Bank' (the U.K.), 'Fleet Boston Bank' and 'Merrill Lynch'. In 2007 the Dutch 'ABN-AMRO' merged with the Italian 'Antonvenuto', and the German 'ING-Barings' – with the Belgian 'Bank Brussel Lambert'; in 2006 the British 'Fortis' acquired the Belgian 'General de Bank'; in 2006-2007 the Swedish 'Svenska Handelsbanken' merged with the Norwegian 'Skanska Banken'. Generally, in the period from 1992 to 2015 the world banking sector experienced more than 100 massive mergers and acquisitions.

Another current direction of consolidation processes in the financial sector is mergers and acquisitions of stock exchange markets caused by globalization of the stock exchange activities, which in the past decades became a powerful driver of new segments of the world financial market formation as a result of escalating competition both between stock exchange markets themselves for investors and securities issuers, and between stock exchange markets and alternative trading platforms. The latter, as confirmed by the foreign experience, have appeared as more flexible and efficient structures, capable of offering stock market traders more convenient conditions of shares and bonds placement, various models of trading with consideration of the traders specific needs, and a full-time regime of global trade in security assets.

Thus, the result of escalating competition between stock markets is their wide implementation of innovative stock exchange technologies and modernization of stock trade systems (technologically-instrumental diversification of financial market), as well as mergers of regional stock markets followed by establishment of large stock holdings and alliances (subject market diversification). An example of this is the merger of the New York Stock Exchange and the electronic stock exchange 'Archipelago Holdings Inc.' in 2006 (which resulted in the establishment of a new company 'NYSE Group Inc. '); the merger of 'Chicago Mercatile Exchange' with its rival 'Chicago Board of Trade' in 2007 that led to the establishment of 'CME Group Inc. '; the merger of several national stock exchange markets and the establishment of the European stock exchange 'Euronext' in 2007, which consolidated the markets of France, the Netherlands, Belgium, and Portugal, and incorporated the London International Financial Futures and Options Exchange ('LIFFE'). The result was the establishment of the pan-European exchange 'EURONEXT NV', within which trade, clearing and payment systems of stock, derivatives, and product markets of three exchanges were integrated[9; p. 76]. And such examples are numerous.

As a result of financial consolidation and versatility of institutional financial market players the clients are granted a full range of services in the spheres of clearing and payment, credit and deposit, investment and insurance on the basis of complementary innovative financial technologies, with the maximum level of security. Such integration and universalization lead to emergence of institutions on the financial services market forming a branch network according to the principle of matrix organization ('Merrill Lynch', 'Goldman Sachs', 'Solomon Brothers', 'First Boston', etc.), where the client receives a full-scope financial service[6].

Special attention should be paid to such globalization imperative of financial markets diversification as *acceleration of regional economic integration processes*. The regional integration mechanism of impact on transactions performed by financial markets players shows in the convergence of national economies of States members of integration alliances, comprehensive liberalization of interstate trade, investment, and credit-financial relations, which naturally carries reduction in transaction costs of financial operations as a consequence.

Especially vividly such impact can be seen in the monetary and financial European Union with its unified European Central Bank, European budget, unified currency, and consistent monetary and financial policy. Thus, the operation of the European financial market in the past decades significantly modified financial assets trading on the global financial market, particularly, the number of euro-denominated transactions has increased by 30-40%. In addition, integration of national financial systems of 28 European countries has led to emergence of new transactions and to a more dynamic development of all the market sectors.

Similar integration processes in financial and monetary spheres have emerged in other regions of the world as well (North America, Southeast Asia, Africa, the Middle East), where projects of regional monetary and financial unions are currently being developed.

Describing globalization imperatives of financial markets diversification, their *liberalization and systemic reforms of the financial sector*, which have significantly mitigated fragmentation of the global

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

financial market, eliminated its geographical and instrumental division, and fostered consolidation of financial companies into conglomerates and syndicates by allowing them to conduct non-core activities and to execute consolidation agreements on mergers and acquisitions cannot be left without attention. The liberalization trends in regulation of national financial markets appeared when states switched to the system of floating exchange rates in 1973, which promoted emergence of new financial products, growth of the role of innovative financial technologies, increase in transparency of financial transactions, and establishment of closer ties between national financial markets.

The essence of deregulation of financial markets lies, first of all, in refusal of the state to intervene directly in the activities of financial intermediaries through changes in national legislation. In the banking sphere it means the refusal of state to require a certain level of interest rates in deposit and credit bank operations; to give directives regarding credit in certain fields and for certain entities; to require compulsory crediting of specialized financial institutions by the banks; and to ban banks from opening certain types of accounts, combining different types of activities, and to regulate the number of affiliate branches.

At the same time, financial liberalization in the sphere of stock market transactions expects refusal to claim compulsory financing by the banks of state budget deficits through buying state securities for an established price; transition to auction form of state securities emission; abolition of limitations for national emitters and investors to access national equity markets; cancellation of fixed stock commission fees, etc.. Therefore, as a consequence of liberalization of banking and stock segments of national financial markets, already in 1980s developed countries saw the operation of both primary and secondary security markets[10], which confirms the subject, product and class, technological and instrumental, and institutional and regulatory diversification of their financial markets.

If we analyze a more long-term foreign experience of financial markets liberalization, we will find that the most liberalized, deregulative regimes of financial markets operation were mostly implemented in periods of economic growth, when, for the purpose of expansion of monetary offering financial intermediaries were allowed to conduct operations unusual to them. The best example of that is the Financial Services Modernization Act (so-called Gram – Leach – Bliley Act) adopted by the U.S. Congress in 2000. This Act, having replaced the Glass – Steagall Act of 1933, abolished the functional principle of the U.S. financial market regulation, mandatory separation of deposit and investment functions of the banks, and the strict limitations regarding bank interest rates in fixed period and savings deposits (the so-called 'Regulation Q'); allowed banking holding companies to merge with financial sector companies (investment banks, assets managing companies, insurance companies, and non-bank institutions); and also allowed financial institutions to perform operations naturally extrinsic to them, from the point of maintaining circulation of a certain financial asset in the economy.

Following the adoption of this Act investment banks, insurance and pension funds obtained the right to engage in commercial crediting; and commercial banks – to engage in stock operations, insurance, trade in futures, options, swaps, etc.. Furthermore, universal banks became underwriters, organizers, and traders on the stock market; and project financing, which about 20 years before that was mainly the specialization of the largest universal and commercial banks, became a platform for activities of investment banks, which began introducing these projects to the stock markets. In other words, a complete 'intertwinement' of functions belonging to financial institutions took place with their transition to performance of so-called transformed functions, which, on the one hand, provides convergence of the global credit (first of all, in the segment of syndicated loans) and stock markets, but on the other hand, significantly masks the nationality of financial capital.

Deregulation and liberalization of financial operations also involve reduction of taxes and commission fees for financial transactions; removal of barriers for foreign investors on their way to national financial markets; mitigation of competition legislation where it concerns establishment of financial holdings; creation of a network of offshore credit- and financial institutions operating in preferential tax regime. Although such measures cause a significant diversification of operations performed by the players of the world financial market in terms of countries and regions, and also financial products through implementation of complex derivatives (securitized assets and credits, 'squared' non-recourse debt, banks' holding of corporate sector shares, consumer loans and credit cards of savings institutions, etc.), they also became the major cause of the 2007-2009 global financial

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

crisis. The latter originated in the U.S. mortgage market and then spread out to almost every country in the world and to all segments of the global financial market with unprecedented dynamics.

The next globalization imperative of national financial markets diversification is, in the author's opinion, the global tendency towards *unification of accounting standards and establishment of the global system of financial management*. Regarding standardization of technological ways of conducting financial operations and their accounting and analytical assistance, the main role in the process belongs to the International Association of Insurance Supervisors (IAIS) (founded in 1994). During the time of its existence it has adopted a number of instruments unifying principles, standards, and guidelines of the state control over activities of insurance companies and groups. In particular, these instruments are 'Principles on the supervision of international insurers and insurance groups and their cross-border business operations' (1997) and 'Guidance paper on the use of supervisory colleges in group-wide supervision' (2009).

Furthermore, in cooperation with the Basel Committee and the International Organization of Securities Commissions (IOSCO) IAIS has also developed so-called 'Uniform principles of financial conglomerates performance assessment', which not only allow to adequately assess risks of activities of these institutions, but also to provide an integral system of the financial sector supervision. It is about the fact that operation of any financial conglomerate or a transnational financial group in the market of banking services involves development and implementation of complex financial products (meaning that it leads to product and class diversification of the financial market), when they develop a number of internal connections, and losses on certain markets are covered with profits on others. The result is mitigation of differences between risks of banking activities, trade in securities, and investment and insurance operations.

Therefore, in accordance with the above Uniform principles, such principles of capital adequacy assessment should be applied to any company group under joint control that acts exclusively or mainly providing significant services in at least two different financial sectors (banking, stock, or insurance), which, on the one hand, will mitigate the differences in their clearance in various sectors of the financial market, and, on the other hand, will consider the risks of each sector at the highest level. This approach objectively causes product and class, technological and instrumental diversification of financial markets, enables provision of efficient regulation of financial conglomerates and transnational financial groups operation, and of significant mitigation of their potentially risky impact on the stability of national and global financial markets.

The next globalization imperative of financial markets diversification is the *progress in development of information and stock exchange technologies*, which currently allows to notably speed up the system of interbank payments (SWIFT), trade in securities through such systems as Clearstream Banking, Euroclea, NASDAQ, etc., and also to receive timely information on the state of the global financial market through Bloomberg, DataStream, ValueLine and other channels. It results in correction of information asymmetry in the global financial market and a significant increase in efficiency of the conducted transactions.

The opposite side of development of information and stock exchange technologies is a process called *disintermediation*, where financial market subjects refuse the services of financial intermediaries (brokers, banks, specialized credit and financial institutions). It allows both parties in a financial operation to reduce their transaction expenditures on conduction of financial operations by means of commission payments and other fees of financial intermediaries. The processes of refusal of intermediaries include active intrusion of non-bank institutions into the sphere of financial and banking operations. Disintermediation increases when the state attempts to implement direct control over the activities of the banking system [10, c. 43], because in answer to such measures the market experiences a strong subject diversification, aiming at generating new institutions, which would not fall under the direct control and regulation of the state.

Describing globalization imperatives of financial markets diversification we can not omit the *global demographic tendencies and increase in income of the world's population* as a material basis of capital saving in the national economies. By the year 2100 all groups of countries will have experienced the consequences of the ageing of population: by the end of this period the total number of people over 60

## ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА

years old in the world will surpass 3 bln., 500 mln. out of that – in developed countries, 2 bln. – in developing countries, 520 mln. – in the least developed countries. [11]

Therefore, the ageing of population in industrially developed countries and in a number of developing countries directly affects profitability of financial assets and causes substantial changes in the structure of financial markets of whole regions. The case is that in an ageing society the key objective of the state policy becomes mitigation of pressure on the joint savings and securing an adequate level of profitability of financial capital by means of diversification of financial assets and development of advanced financial instruments, which will foster an efficient process of transformation of the joint savings into investments. One of the most efficient diversification mechanisms of financial markets in such case is development of pension funds and of other financial intermediaries that will mediate the processes of accumulation, distribution and consumption of financial capital in the economy.

At the same time, the increase in percentage of working age population and improvement of its well-being also stimulates diversification of financial markets, considering the increase of the capital savings volume in the economy, and, therefore – the objective need of their effective investment through financial instruments of the banking, insurance, foreign exchange, and stock markets, consequently stimulating diversification of financial markets. Thus, according to the economists of 'Credit Suisse', in the period of 2000-2014 the world population doubled its wealth, having increased from \$117 trln. to \$263 trln.. That, considering the population growth, amounts to 77%. Currently the middle class (with financial assets from \$10 thousand to \$100 thousand) worldwide can be said to include about 1 bln. people (the Chinese making one third of this number). During the indicated period the total number of dollar millionaires in the world has grown by 164% and as of today amounts to 34,8 mln. people (41% of whom are the U.S. residents), including 128 thousand people in ownership of capital in the amount of more than \$50 mln. (with 45 thousand of them owning more than \$100 mln. of capital, and 4,3 thousand – more than \$500 mln.). In the period by 2019 the total amount of capital worldwide will have increased by 40% and reached \$369 trln., and the total number of dollar millionaires will reach a 53 mln. mark (2,3 mln. of them will be Chinese residents, 20 mln. – American, 19 mln. – European) [12].

Surprisingly, even a great percentage of poor population of the country may also become a catalyst of diversification of its financial market through the development of the so-called socially-oriented financial instruments (microbanking, social banking, directed consumer lending, unsecured general short-term loans, local bank loans, etc.), which not only provide opportunities to satisfy the current needs of individuals in credit resources, but also foster resolutions of social problems and significant mitigation of wealth inequality.

This phenomenon has received a very suitable name in the western scientific literature – «financial inclusion», which reflects the access level of individuals of different social backgrounds and that of legal entities to financial services. The highest level of financial inclusion as of today belongs to countries with high income, where 92% of households have access to the banking sector and not more than 60 mln. of adult population do not use the services of the official financial sector. The same rates for the countries of Central Asia and Eastern Europe are 50% and 193 mln. accordingly; for those of Latin America and the Caribbean – 40% and 250 mln.; of Africa south from Sahara – 12% and 326 mln.; of the Middle East and North Africa – 42% and 136 mln.; of South Asia – 22% and 612 mln.; of East Asia and Asia Pacific – 42% and 876 mln. accordingly [13].

**Conclusions.** To summarize the above it is necessary to indicate that the processes of national financial markets diversification in the context of globalization have gained systematic and universal character. This naturally results in institution-wise change of role and functional purpose of financial capital in the global reproducing process, increase in its flexibility, development of autonomy from the real sector of economy, and deepening of its integration and interrelation with other forms of capital. Under such conditions the center of geo-economical and geopolitical power is gradually shifting to the sphere of financial resources circulation, transforming financial capital into a powerful instrument of global economic development and institutionalization of the world economic system.

### References

1. Stolyarchuk, Y. M. (2009). *Hlobalni asymetrii ekonomichnoho rozvytku [Global asymmetries of economic development]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

### Литература

1. Столярчук, Я. М. Глобальні асиметрії економічного розвитку: монографія / Я. М. Столярчук. – К. КНЕУ, 2009.  
2. Міжнародна економіка: підручник / Д. Лук'яненко, А.

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

2. Lukyanenko, D., Poruchnyk, A., Stolyarchuk, Ya. (2014). *Mizhnarodna ekonomika [International economy]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
3. Khryseva, A. A., Onykova, E. V. (2013). Stepen vliyaniya TNB na rynok finansovykh uslug [The impact degree of transnational banks on the financial services market]. *Universum: Ekonomika i yurisprudentsiya – Universum: Economics and Jurisprudence*, 1 (1). Retrieved from <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/95> [in Ukrainian].
4. Borysova, S. Ye. (2015). *Rozvytok svitovoho finansovoho rynku v umovakh hlobalizatsii [The development of the global financial market in the context of globalization]*. Vinnytsya: TOV «Nilan-LTD» [in Ukrainian].
5. The World's Biggest Companies in Life & Health Insurance 2015. (n.d.). [www.forbes.com](http://www.forbes.com). Retrieved from <http://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Life%20%26%20Health%20Insurance> [in Ukrainian].
6. Kravchuk, N. (2012). *Dyverhentsiia hlobalnoho rozvytku: suchasna paradyhma formuvannia heofinansovoho prostoru [Divergence of the global development: the modern paradigm of establishment of geofinancial space]*. Kyiv: Znannya [in Ukrainian].
7. Tkachenko, N. V. (2013). Aktualizatsiya mekhanizmu vzaimodeystviya bankov i strakhovykh kompanii v srovennoy ekonomike [Actualization of the mechanism of cooperation between banks and insurance compaines in modern economy]. [fkd.org.ua](http://fkd.org.ua). Retrieved from <http://fkd.org.ua/article/view/25074/22531> [in Ukrainian].
8. World Investment Report 2015 (2015). New York and Geneva: United Nations. [unctad.org](http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245). Retrieved from <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245> [in English].
9. Avakyan, A. A. (2010). Konsolidatsiya fondovykh birzh – srovennaya tendentsiya globalizatsii finansovykh rynkov [Consolidation of stock exchange markets – the modern tendency towards globalization of financial markets]. *Voprosy regulirovaniya ekonomiki – Issues of economic regulation*, 1(2), 73-79 [in Russian].
10. Hryshyna, O. A., Zvonova, E. A. (2010). *Regulirovanie mirovogo finansovogo rynku: Teoriya, praktika, instrumenty [Regulation of the global financial market: Theory, practice, instruments]*. Moscow: YNFRA-M [in Russian].
11. Shcherbakova, E. (2014). Starenie naseleniya mira v blizhayshe desyatiletiya uskoritsya [Ageing of the world population will accelerate in the near decades]. [www.demoscope.ru](http://www.demoscope.ru/weekly/2014/0601/barom02.php). Retrieved from <http://www.demoscope.ru/weekly/2014/0601/barom02.php> [in Russian].
12. Obem mirovogo blagosostoyaniya za god vyros na 8,3% [The world wealth increased by 8,3% in a year]. (October 14, 2014). [www.interfax.ru](http://www.interfax.ru). Retrieved from <http://www.interfax.ru/business/401781> [in Russian].
13. Ding Ding, W., Lam, R., Peiris, S. J. (2014). Future of Asia's Finance: How Can It Meet Challenges of Demographic Change and Infrastructure Needs? *IMF Working Paper – Asia and Pacific Department*. Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14126.pdf> [in English].
- Поручник, Я. Столярчук. – К. : КНЕУ, 2014. – С. 640.
3. Хрысева А. А., О니кова Е. В. Степень влияния ТНБ на рынок финансовых услуг [Электронный ресурс] / А. А. Хрысева, Е. В. Оникова // *Universum: Экономика и юриспруденция*. – 2013. – № 1 (1). – Режим доступа: <http://7universum.com/ru/economy/archive/item/95>
4. Борисова, С. Е. Развитие мирового финансового рынка в условиях глобализации: монография / С. Е. Борисова. – Винница : ТОВ «Нілан-LTD», 2015. – С. 168.
5. The World's Biggest Companies in Life & Health Insurance 2015. – Forbes [Electronic Resource]. – Retrieved from <http://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Life%20%26%20Health%20Insurance>
6. Кравчук, Н. Дивергенция глобального развития: сучасна парадигма формування геофінансового простору: монографія / Н. Кравчук. – К. : Знання, 2012. – С. 389.
7. Ткаченко, Н. В. Актуализация механизма взаимодействия банков и страховых компаний в современной экономике [Электронный ресурс] / Н. В. Ткаченко. – 2013. – Режим доступа: <http://fkd.org.ua/article/view/25074/22531>.
8. World Investment Report 2015 [Electronic Resource]. New York and Geneva: United Nations, 2015. – 253 p. – Retrieved from <http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1245>.
9. Авакян, А. А. Консолидация фондовых бирж – современная тенденция глобализации финансовых рынков / А. А. Авакян // *Вопросы регулирования экономики*. – 2010. – Том 1. - №2. – С. 73-79.
10. Гришина, О. А. Регулирование мирового финансового рынка: Теория, практика, инструменты / О. А. Гришина, Е. А. Звонова. – М.: ИНФРА-М, 2010.
11. Щербакова, Е. Старение населения мира в ближайшие десятилетия ускорится [Электронный ресурс] / Е. Щербакова // *Демоскоп Weekly*. – Режим доступа: <http://www.demoscope.ru/weekly/2014/0601/barom02.php>.
12. Объем мирового благосостояния за год вырос на 8,3% // *Интерфакс*, 14 ноября 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.interfax.ru/business/401781>
13. Ding Ding, W. Future of Asia's Finance: How Can It Meet Challenges of Demographic Change and Infrastructure Needs? [Electronic Resource] / W. Ding Ding, R. Lam, S. J. Peiris // *IMF Working Paper – Asia and Pacific Department*, July 2014. – 26 p. – Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2014/wp14126.pdf>.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Shlapak, A. V. Diversification of national financial markets in the context of globalization / A. V. Shlapak // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 135-142.

**Шлапак Алла Василівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародного обліку і аудиту, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана;  
<https://orcid.org/0000-0001-8697-7039>;  
 E-mail: [allashlapak@gmail.com](mailto:allashlapak@gmail.com);

**Shlapak Alla Vasyivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Interregional accounting and audit, Vadym Hetman Kyiv National Economic University

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

УДК 336.64

UDC 336.64

**О. М. Пахненко**, к. е. н.,  
**О. А. Криклій**, к. е. н.,  
доцент

**O. M. Pakhnenko**, Candidate of Economic  
Sciences,  
**O. A. Krykliy**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ  
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ  
МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**METHODOLOGICAL ASPECTS OF  
ASSESSING THE LEVEL  
OF FINANCIAL SECURITY  
OF SMALL ENTERPRISES**

**Актуальність теми дослідження.** Складні економічні умови, в яких функціонують малі підприємства України, актуалізують необхідність підтримки їх фінансової безпеки.

**Постановка проблеми.** Управління фінансовою безпекою підприємства повинно ґрунтуватися на результатах оцінки її поточного рівня, що визначає необхідність розробки відповідної методики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств присвячені роботи таких науковців як І. Бланк, А. Вергун, К. Горячева, М. Єрмошенко, С. Журавльова, Т. Кузенко, Г. Портнова, Т. Рзаєва, О. Чернега.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Більшість методичних розробок щодо оцінювання рівня фінансової безпеки підприємств не адаптовані до аналізу фінансової безпеки суб'єктів малого бізнесу.

**Постановка завдання.** Розробка методики оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів малого бізнесу.

**Виклад основного матеріалу.** У статті запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств, реалізація якого включає п'ять етапів: 1) ідентифікація факторів впливу, формування масиву вхідних даних; 2) визначення еталонних значень показників; 3) нормалізація вхідних даних; 4) оцінка відхилень фактичних значень показників від еталонних, розрахунок складових інтегрального показника; 5) розрахунок інтегрального показника, надання якісної інтерпретації результатів.

**Висновки.** Запропонована методика оцінювання рівня фінансової безпеки дозволяє врахувати характер впливу факторів на рівень фінансової безпеки малих підприємств; застосувати диференційований підхід до визначення еталонних значень індикаторів; надати якісну інтерпретацію результатів.

**Ключові слова:** мале підприємство; малий бізнес; безпека підприємства; фінансова безпека, фінансовий стан; інтегральна оцінка.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-143-146

**Urgency of the research.** The complicated economic conditions of the functioning of small enterprises in Ukraine determine the urgency of the problem of maintaining their financial security.

**Target setting.** Management of financial security of an enterprise should be based on the results of assessing its current level, which determines the need to develop a suitable methodology.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issues of assessing the level of financial security of enterprises are investigated in the works of such scientists as I. Blank, A. Verhun, K. Horyacheva, M. Yermoshenko, I. Zhuravlyova, T. Kuzenko, H. Portnova, T. Rzaeva, O. Chernega.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Most of the methods for assessing the level of financial security of enterprises are not adapted to the analysis of financial security of small business entities.

**The research objective.** To improve the methodology of assessing the level of financial security of small enterprises.

**The statement of basic materials.** The article proposes a methodical approach to assessing the level of financial security of small enterprises, which includes five steps: 1) identification of factors of influence, collection of input data; 2) determination of reference values of indicators; 3) normalization of input data; 4) estimating the deviations of the actual values of indicators from their reference values, calculation of the components of the integral indicator; 5) calculation of the integral indicator, providing the qualitative interpretation of the results.

**Conclusions.** The proposed method for assessing the level of financial security takes into account the impact of factors on the level of financial security of small enterprises; applies different approaches to defining the reference values; provides a qualitative interpretation of the results.

**Keywords:** small enterprise; small business; enterprise security; financial security; financial condition, integral assessment.

**Актуальність теми дослідження.** Стан малого бізнесу в Україні нині є критичним. Складні умови його функціонування, пов'язані з обмеженим доступом до фінансових ресурсів, неефективною податковою політикою, наразі погіршуються через кризові явища в економіці, обмежений доступ до банківського кредитування, високий рівень інфляційних очікувань,

---

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

---

негативний вплив валютних, політичних та інших ризиків. З огляду на це, питання забезпечення фінансової безпеки для більшості суб'єктів малого підприємництва є надзвичайно актуальним.

**Постановка проблеми.** Управління фінансовою безпекою підприємства повинно ґрунтуватися на результатах аналізу та оцінки її поточного рівня, що визначає необхідність розробки відповідної методики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань оцінки та управління фінансовою безпекою підприємств присвячено багато праць як українських, так і закордонних вчених. Зокрема, теоретичні та методичні аспекти оцінки рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання досліджуються в роботах таких вітчизняних науковців, як: І. Бланк, А. Вергун, К. Горячева, М. Єрмошенко, І. Журавльова, Т. Кузенко, Г. Портнова, Т. Рзаєва, О. Чернега.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Попри значну кількість публікацій з цієї проблематики, специфіка оцінювання фінансової безпеки малих підприємств недостатньо вивчена.

**Постановка завдання.** Метою роботи є розробка методичного підходу до визначення інтегрального рівня фінансової безпеки малих підприємств в контексті врахування специфіки їх функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Для оцінювання рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання науковцями пропонується використовувати різні підходи, які, зважаючи на їх спільні характеристики, можна об'єднати у такі групи [1-4]: підходи на основі оцінки фінансового стану або фінансової стійкості; підходи на основі визначення інтегральних показників; підходи на основі фінансових показників-індикаторів; на основі ресурсно-функціонального підходу. Більшість з цих підходів є універсальними та не враховують специфіку фінансів малих підприємств, зокрема: приріст фінансових ресурсів, в основному, коштом прибутку; ключова роль власного капіталу у фінансуванні господарської діяльності; необхідність контролю за збалансованістю грошових потоків для забезпечення платоспроможності.

Зважаючи на зазначене, для визначення рівня фінансової безпеки малих підприємств запропоновано розраховувати інтегральний показник, сформований на основі індикаторів, що відбивають специфіку їх діяльності, визначення якого включає такі етапи:

- 1) ідентифікація факторів впливу на рівень фінансової безпеки малих підприємств (фінансові індикатори) та формування масиву вхідних даних;
- 2) визначення еталонних значень показників-індикаторів;
- 3) нормалізація вхідних даних з використанням методу логарифмування для нівелювання різниці масштабів значень;
- 4) оцінка відхилень фактичних значень показників від еталонних та розрахунок складових інтегрального показника фінансової безпеки;
- 5) розрахунок інтегрального показника фінансової безпеки малого підприємства, надання якісної інтерпретації отриманого результату.

Фактори впливу на рівень фінансової безпеки малих підприємств повинні включати базові індикатори майнового стану, фінансової стійкості, платоспроможності, рентабельності та ділової активності, а саме: чистий дохід від реалізації продукції ( $x_1$ ); залишкова вартість основних засобів ( $x_2$ ); власний капітал ( $x_3$ ); чистий фінансовий результат ( $x_4$ ); дебіторська заборгованість ( $x_5$ ); фінансовий цикл ( $x_6$ ); собівартість реалізованої продукції ( $x_7$ ).

Залежно від характеру впливу на рівень фінансової безпеки показники поділяються на стимулятори ( $x_1, x_2, x_3, x_4$ ), дестимулятори ( $x_7$ ) та фактори змішаного впливу ( $x_5, x_6$ ). Зростання значень показників-стимуляторів позитивно впливає на фінансовий стан підприємства та підвищує рівень фінансової безпеки. Вплив показників-дестимуляторів є зворотним: їх збільшення призводить до зниження рівня фінансової безпеки. Так, зростання витрат підприємства, виражених у собівартості реалізованої продукції, сигналізує про зниження ефективності його операційної діяльності. При цьому негативним є тренд випередження темпів приросту собівартості темпів приросту чистого доходу.

Фактори змішаного впливу можуть по-різному впливати на рівень фінансової безпеки. Так, для малого підприємства, що має дефіцит оборотних коштів, важливим є вирівнювання термінів



**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

погашення дебіторської та кредиторської заборгованості. Відхилення показника фінансового циклу від 0, як в сторону збільшення, так і в сторону зменшення, може негативно позначитися на рівні фінансової безпеки. Показник обсягу дебіторської заборгованості також по-різному може впливати на рівень фінансової безпеки: незначний її розмір свідчить про стабільність клієнтської бази та попит на продукцію підприємства, а надмірна частка в оборотних активах – про відволікання коштів з обігу.

Враховуючи характер впливу факторів-індикаторів на рівень фінансової безпеки формуються їх еталонні значення (Табл. 1).

Таблиця 1

**Еталонні значення індикаторів фінансової безпеки**

Показники-індикатори	Порядок розрахунку еталонного значення
Фактори-стимулятори ( $x_1-x_4$ )	Еталонним є максимальне значення показника за досліджуваний період: $x_i^{etal} = \max x_{it}$
Дебіторська заборгованість ( $x_5$ )	Розраховується для кожного періоду $t$ за формулою визначення оптимального обсягу дебіторської заборгованості: $x_{5t}^{etal} = \frac{T_{opt}}{360} \times x_{1t}; T_{opt} = \frac{360}{x_{1t}} \times x_{5t} - \frac{360}{x_{1t}} \times \Delta Cash$
Фінансовий цикл ( $x_6$ )	Еталонним є значення показника, максимально наближене до 0: $x_6^{etal} = \min  x_{6t} $
Собівартість реалізованої продукції ( $x_7$ )	Визначається як добуток мінімальної частки собівартості в обсязі чистого доходу та фактичного обсягу чистого доходу у періоді $t$ . $x_7^{etal} = \min \left( \frac{x_{7t}}{x_{1t}} \right) \times x_{1t}$

**Примітка.** В таблиці використані такі умовні позначення:  $x_i^{etal}$  – еталонне значення  $i$ -го показника-індикатора;  $x_{it}$  – розрахункове значення  $i$ -го показника-індикатора в часовому періоді  $t$ ;  $\Delta Cash$  – необхідний приріст грошових коштів.

Наступний етап передбачає перехід від абсолютних до нормалізованих значень вхідних та еталонних показників за допомогою логарифмічного методу задля приведення їх значень до діапазону  $[0; 1]$ . Оскільки обраний метод нормалізації не може застосовуватися до від'ємних чисел, попереднім етапом нормалізації є перехід до додатних значень показників, що для індикатора  $x_6$  передбачає перехід до значень по модулю, а для інших індикаторів – збільшення значень в усіх періодах на суму мінімального від'ємного значення цього індикатора та 1,1.

Отримані нормалізовані значення індикаторів є основою для розрахунку складових інтегрального показника фінансової безпеки. Порядок розрахунку значень складових інтегрального показника ( $z_{it}$ ) за кожним індикатором ( $x_{it}$ ) залежить від характеру їх впливу та визначається за формулою (1):

$$z_{it} = \begin{cases} \frac{x_{it}}{x_i^{etal}}, & \text{якщо } x_{it} \leq x_i^{etal} \\ \frac{x_i^{etal}}{x_{it}}, & \text{якщо } x_{it} > x_i^{etal} \end{cases} \quad (1)$$

Для формування інтегрального показника при визначенні рівня фінансової безпеки малого підприємства можна застосовувати метод сум, метод рівня розвитку, метод оцінки за середньою геометричною [5, с. 52]. У запропонованій нами методиці вважаємо за доцільне використовувати метод оцінки за середньою геометричною, оскільки вплив факторів, включених до методики, вважаємо рівнозначним, зважаючи на це, необхідності використання вагових коефіцієнтів для індикаторів нема.

Розраховане значення рівня фінансової безпеки малого підприємства є числом з проміжку  $[0, 1]$ . При цьому, чим вище значення інтегрального показника, тим вищий рівень його фінансової безпеки. Якісну інтерпретацію результатів пропонується проводити з використанням шкали рівнів фінансової безпеки, а саме: при значенні інтегрального показника від 0 до 0,2 – кризовий

**ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА**

рівень; від 0,21 до 0,4 – критичний рівень; від 0,41 до 0,6 – нестійкий рівень; від 0,61 до 0,8 – нормальний рівень; від 0,81 до 1 – високий рівень фінансової безпеки.

**Висновок.** Запропонований підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств ураховує специфіку їх фінансів (приріст фінансових ресурсів, в основному, коштом прибутку; ключова роль власного капіталу у фінансуванні господарської діяльності; необхідність контролю за збалансованістю грошових потоків для забезпечення платоспроможності). Його перевагами є врахування характеру впливу факторів на рівень фінансової безпеки; диференційований підхід до визначення еталонних значень показників-індикаторів; формування інтегрального показника та можливість якісної інтерпретації результатів.

**Література**

1. Brigham, E. F. *Financial Management – Theory & Practice* / E. F. Brigham, M.C. Ehrhardt. – 14th ed. – Mason, Ohio : South-Western, 2013. – 1200 p.

2. Вергун, А. М. Сучасні підходи до оцінки рівня фінансової безпеки підприємства / А. М. Вергун, К. В. Стріжко. // *Ефективна економіка*. – 2015. – № 6. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_21).

3. Рзаєва, Т. Г. Підходи та показники оцінки фінансової безпеки підприємства за умов конкурентного середовища / Т. Г. Рзаєва, Г. А. Бондар // *Вісник ХНУ. Економічні науки*. – 2015. – № 2 (2). – С. 246-251.

4. Zhuravlyova, I. V. Management of enterprise financial security and its intellectual component based on creating multiagent decision support system / I. V. Zhuravlyova, S. V. Lelyuk // *Actual Problems of Economics*. – 2014. – № 157. – С. 163-170.

5. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів: навчальний посібник / Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. М. Фролова. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 332 с.

**References**

1. Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management – Theory & Practice* (14th ed.) Mason, Ohio : South-Western [in English].

2. Verhun, A. M., & Strizhko, K. V. (2015). Suchasni pidkhody do otsinky rivnya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva [Modern approaches to assess the level of the company financial security]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 6. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_6\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_6_21) [in Ukrainian].

3. Rzaieva, T. H., & Bondar, H. A. (2015). Pidkhody ta pokaznyky otsinky finansovoyi bezpeky pidpryyemstva za umov konkurentnoho seredovyshcha [Approaches and indicators of financial security of an enterprise in competitive environment]. *Visnyk KHNU. Ekonomichni nauky – Bulletin of the KhNU. Economic sciences*, 2, 246-251 [in Ukrainian].

4. Zhuravlyova, I. V. & Lelyuk, S. V. (2014). Management of enterprise financial security and its intellectual component based on creating multiagent decision support system. *Actual Problems of Economics*, 157, 163-170.

5. Frolov, S. M. (Eds.). (2015). *Upravlinnyia finansovoyu bezpekoyu ekonomichnykh subyektiv [Management of financial security of economic entities]*. Sumy: DVNZ “UABS NBU” [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Пахненко, О. М. Методичні аспекти оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств / О. М. Пахненко, О. А. Криклій // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 143-146.

<b>Пахненко Олена Михайлівна</b>	кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Сумський державний університет; <a href="https://orcid.org/0000-0002-4703-4078">https://orcid.org/0000-0002-4703-4078</a> ; Researcher ID: P-3394-2014; E-mail: o.pakhnenko@uabs.sumdu.edu.ua;
<b>Pakhnenko Olena Mykhaylivna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance, Sumy State University;
<b>Криклій Олена Анатоліївна</b>	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Сумський державний університет; <a href="https://orcid.org/0000-0002-4825-3950">https://orcid.org/0000-0002-4825-3950</a> ; Researcher ID: P-1528-2014; E-mail: Krikleyhelen@gmail.com;
<b>Krykliy Olena Anatolievna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Finance, Banking and Insurance Sumy State University

**МЕНЕДЖМЕНТ**

UDC 338.2

УДК 338.2

**I. M. Posokhov**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**N. A. Horenko**, Master Student,  
**V. V. Chelak**, Master Student

**И. М. Посохов**, д. э. н.,  
профессор,  
**Н. А. Горенко**, магистр,  
**В. В. Челак**, магистр

**METHODOLOGICAL APPROACH  
TO PREDICTING PRODUCER PRICES  
FOR PETROLEUM PRODUCTS**

**МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД  
К ПРОГНОЗИРОВАНИЮ ОПТОВЫХ ЦЕН  
НА НЕФТЕПРОДУКТЫ**

**Urgency of the research.** Every day, scientists solve problems in economics. To find, which action leads to the expected result with the smallest losses and risks, it's necessary to predict the further development of events.

**Target setting.** The most widespread problem is the allocation of resources. To make proper calculations and right decisions of distribution, the science of economic theory exists.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The studies of Khaikin S. and Callan R. are the most famous among the studies of foreign authors. Yakhyayeva G. E. investigated the theory of neural networks. Matviychuk A. V. suggested a methodical approach to forecasting financial time series with the use of neural networks.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the moment about 200 methods of estimation are being used, but in practice only a few of them are used.

**The research objective.** The study of each criterion takes a lot of time on preparation of data for the study and careful verification of the original data. For this, it is necessary to choose the correct methodology for developing a forecast to identify the problems to be solved.

**The statement of basic materials.** In this article, the stages of research and prediction are considered of wholesale prices for petroleum products, a methodological approach is proposed in order to evaluate the accuracy of forecasting using neural networks, based on an algorithm with linear partial descriptions of the method of group accounting of the argument.

**Conclusions.** The proposed methodological approach to estimating the accuracy of forecasting using neural networks shows that neural networks allow us to obtain reliable predictions. However, the data on which the training took place had a high degree of similarity among itself, therefore the proposed methodological approach on the one hand does not pretend to be "universal" in forecasting for different sectors of the Ukrainian economy, since different industries have their own characteristics. On the other hand, it can become universal and will allow us to obtain reliable forecasts when taking into account modern features of the development of the Ukrainian economy.

**Keywords:** forecasting; sample; neural networks; GMDH; error.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-147-153

**Актуальность темы исследования.** Ежедневно общество сталкивается с проблемами экономики. Чтобы определить какие из действий приведут к желаемому результату с наименьшими потерями и рисками, необходимо прогнозировать дальнейшее развитие событий.

**Постановка проблемы.** Возникает проблема выбора правильной методологии и методов прогнозирования, которые позволят обеспечить необходимое качество прогноза.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Исследования Хайкина С. и Каллана Р. являются наиболее известными среди исследований зарубежных авторов. Яхьяева Г. Э. исследовала теорию нейронных сетей. Матвийчук А. В. предложил методический подход к прогнозированию финансовых временных рядов с применением нейронных сетей.

**Выделение неисследованных частей общей проблемы.** В данный момент используется около 200 методов прогнозирования, но на практике широко применяется значительно меньшее их количество.

**Постановка задачи.** Исследование каждого критерия прогнозирования занимает большое количество времени, в связи с подготовкой данных для проведения исследования и тщательной проверкой исходных данных. Для этого необходимо выбрать правильную методологию и методы прогнозирования.

**Изложение основного материала.** В статье рассмотрены этапы исследования и прогнозирования оптовых цен на нефтепродукты, предложен методологический подход к оценке точности прогнозирования с использованием нейронных сетей, на основе алгоритма с линейными частными описаниями метода группового учёта аргументов.

**Выводы.** Предложенный методологический подход к оценке точности прогнозирования с использованием нейронных сетей показывает, что нейронные сети позволяют получать достоверные прогнозы. Однако данные, на которых происходило обучение, имели высокую степень схожести между собой, поэтому предложенный методологический подход с одной стороны не претендует на роль «универсального» в прогнозировании для разных отраслей экономики Украины, так как различные отрасли промышленности, имеют свои особенности. С другой стороны он может стать универсальным и позволит получать достоверные прогнозы при учете современных особенностей развития экономики Украины.

**Ключевые слова:** прогнозирование; риск; оптовая цена; нейронные сети; МГУА; погрешность.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Urgency of the research.** In the forecast, fuel prices in Ukraine are based on the following. In all commodity markets in 2018, a 5 percent increase is expected. This means that oil will trade 5% higher than it is currently trading. At the same time, it is necessary to take into account the predicted devaluation of not less than 10% and the inflation factor. Thus, the price of oil products in 2018 will increase. However, Ukraine has a reserve to prevent a strong price increase.

**Target setting.** A problem of choosing the right methodology and methods of forecasting, which will ensure the necessary quality of the forecast, is arising.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Noteworthy statement of the Nobel Prize winner P. Samuelson "economic theory is nothing but the science of society choosing ways of exploiting and consuming scarce resources for the production and distribution of different goods now and in the future for the consumption of various individuals and groups of society" [1].

However, only with the help of economic theory it is impossible to accurately solve the problem of predicting the size of scarce resources. To solve it, it is necessary to turn to the sphere of forecasting [2; 3; 4].

Analysis of literature [2-5; 6; 9] showed that the basis of projection is statistical methods and decision theory. However, at the moment, much less attention has been paid to alternative approaches of the prediction problem, such as the theory of neural networks. Studies by Khaikin S. [7] and Callan R. [8] are the most famous among the studies of foreign authors. Yakhyayeva G. E. [3] investigated the theory of neural networks. Matviychuk A. V. [4] suggested a methodical approach to forecasting financial time series with the use of neural networks. Posokhov I. M. suggested a methodical approach to the predictive assessment of the effectiveness of management of internal risks of interaction between corporations of industrial enterprises of railway transport on the basis of the use of neural networks.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the moment about 200 methods of estimation are being used, but in practice only a few of them are used.

**The research objective.** The study of each criterion takes a lot of time on preparation of data for the study and careful verification of the original data. For this, it is necessary to choose the correct methodology for developing a forecast to identify the problems to be solved.

**The statement of basic materials.** It is necessary to develop a methodology for forecasting wholesale fuel products prices and to estimate the accuracy of the forecast with the help of neural networks.

Proceeding from the definition of the problem, it becomes clear that the accuracy of forecasting data – especially in economics and industrial production – is a very relevant task, the solution of which will reduce the loss of material resources, due to the manifestation of economic risks.

The problems solved by the theory of neural networks are numerous [10]. One of them is the task of forecasting.

This study attempts to develop a methodological approach to forecasting based on neural networks of Hebb, Rosenblatt and Hamming. The resulting forecast is constructed as a synthesis, using an algorithm with linear partial descriptions of the method of group accounting of arguments.

Analysis of many public reports of various companies, the following restrictions on input and output data was identified:

- Samples should have a number of measurements more than 1000 points;
- The sampling frequency is the same and is one day;
- The number of elements of the prediction sample (the time for which the forecast is made) should not exceed 2.5% of N. This restriction is imposed in connection with a very intensive increase in the error of the results for each subsequent forecast.

The first stage of this methodological approach is the choice of economic characteristics, which will be estimated.

As input samples, we take data on wholesale purchasing prices of fuel from Zakarpat-Nefteproduct Mukachevo (LLC "Market") during 2006-2016.

The second stage – it is the presentation of the prediction problem as a problem of classifying objects.

This stage includes splitting the sample into blocks, determining the conditions for the termination of training and the conditions for generating images and classes (splitting the sample into behavioral areas that are easily amenable to interpolation and have smaller order than the sample size).

Conditions of aborting study – are responsible for aborting the education of the method's point. The criterion is the requirement to minimize the deviation from the input data. Also, one should take into

**МЕНЕДЖМЕНТ**

account the non-learning ability of the system. Therefore, it is necessary to establish the threshold value of the epochs in the study of neural networks, when it is achieved, it is necessary to perform the "rollback" of the epochs, to the minimum error. In this work, it was not necessary to implement this, since all 3 neural networks were successfully trained on the given samples.

Input blocks are represented by input data of neural networks (a kind of input layer). The number of input blocks is equal to the number of neurons on the first layer of the neural network.

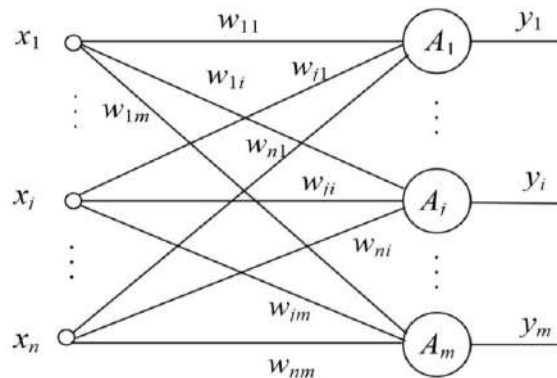
Classes are compiled by dividing the samples into subsamples, the number of which is greater than the number of neurons in the first layer. Next, a pair of adjacent subsamples is input. Further, four sets of neighboring subsamples are submitted, and so to the original sample N. If the neural network recognizes the subsample as the smallest, then the forecast will be based on this sample. If the behavior is recognized as a group of 4 minimum time series, then, therefore, the forecast will continue for this site. The worst case is when a sample of size N is recognized, then the forecast will have the greatest forecast error.

The third stage of this methodological approach consists in the selection of neural networks. During the process of research the following neural networks were considered: elementary Hebb's neural network [7; 8]; two-layered Rosenblatt's perceptron [7; 8]; Hamming's neural network [4].

The authors used the MatLab package. In the present implementation, the process of initializing a plurality of coefficients is fully automated.

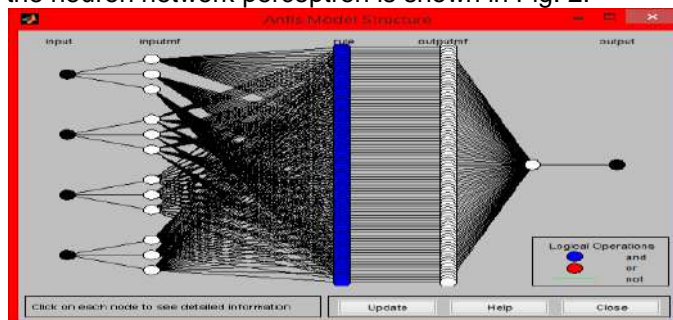
In the Hebb's neural network, groups of m bipolar or binary neurons  $A_1, \dots, A_m$  (Figure 1) were used, which allow significantly increased the capabilities of the neural network and recognized up to  $2m$  different values. This architecture was used to recognize only m different values, giving each of them a single output at the output of one A-element (the outputs of the rest should take the value "-1" for bipolar neurons or "0" for binary ones).

A single-layer neural network with binary neurons, shown in Fig. 1, was trained using an algorithm based on Hebb's rule.



**Fig. 1. Hebb's neural network**

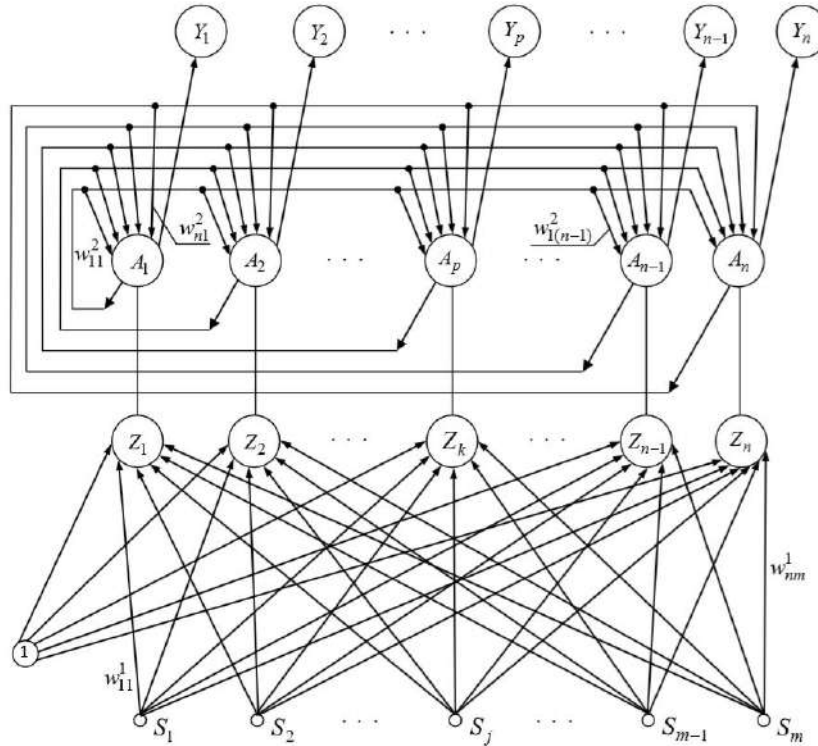
The result of using the neuron network perceptron is shown in Fig. 2.



**Fig. 2. Generated perceptron model in the Matlab package**

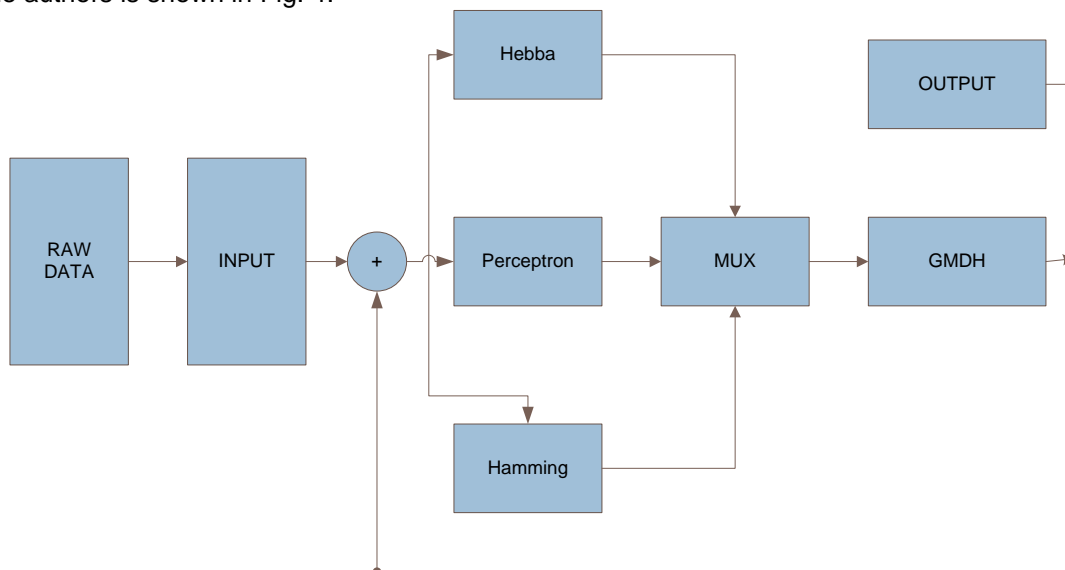
**МЕНЕДЖМЕНТ**

Further a neural Hamming's network was used, the scheme of which is shown in Fig. 3.



**Fig. 3. Hamming's neural network**

The fourth stage of the methodological approach of the study is the generalization and compilation of the general model estimation system. The model of the methodological estimation system proposed by the authors is shown in Fig. 4.



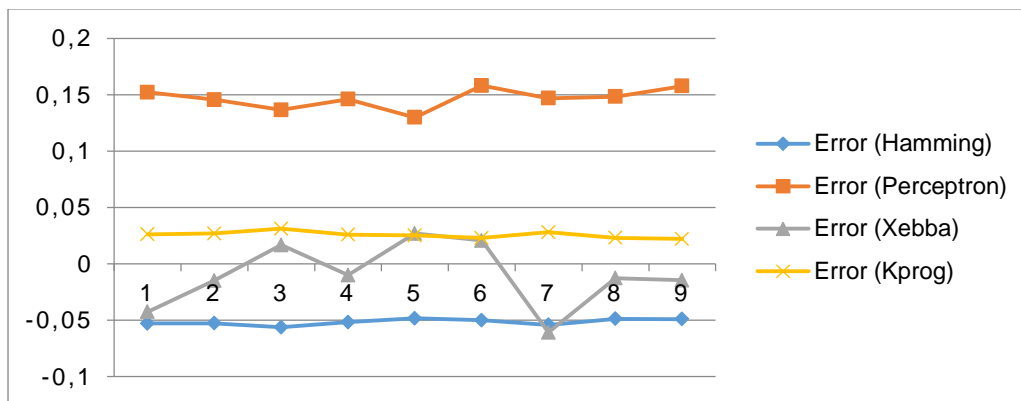
**Fig. 4. Model of the forecasting system**  
Proposed by the authors

**МЕНЕДЖМЕНТ**

The fifth stage of the given methodological approach is the synthesis of the results of each neural network in the form of a weighted average based on the GMDH algorithm. The sixth stage the given methodological approach is directly testing the previously based on collected data. The sample size is defined as 2000 (approximately 5 years and 6 months). The sample rate is 1 day. The number of such samples is 1 for studying, 9 for predicting the studied networks. The prediction is conducted for 48 days. Fig. 5 shows the estimation of the errors of each of the neural networks and the result of using the GMDH algorithm with linear descriptions.

The forecast results shown in Fig. 5 show an average prediction error of less than 5%.

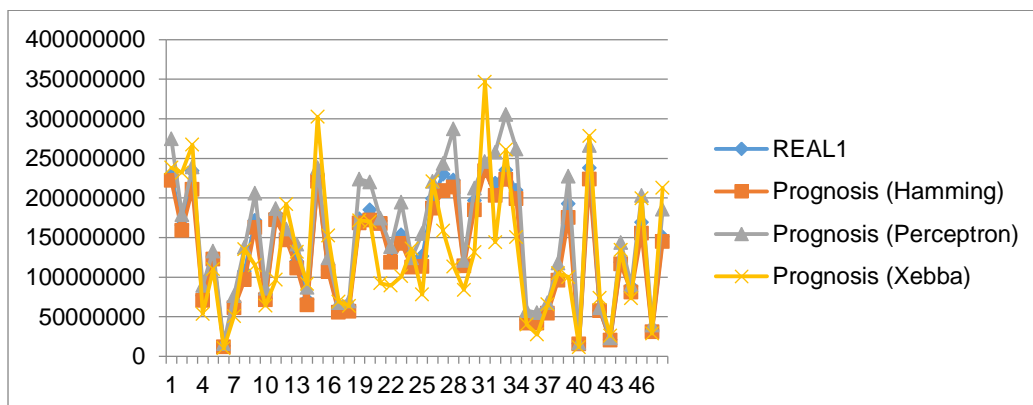
As conclusions about each of the neural networks, it can be noted that the neural network of Hamming gives more optimistic forecasting results, despite the error of the order of 0.05%. Perceptron shows pessimistic results, which is not very good, because preparing for the projected risks, you can lose the opportunity to receive more revenue and, thus, incur losses. Hebb's neural network showed results intermediate to Perceptron and Hemming.



**Fig. 5. Relative errors in forecasts**

Proposed by the authors

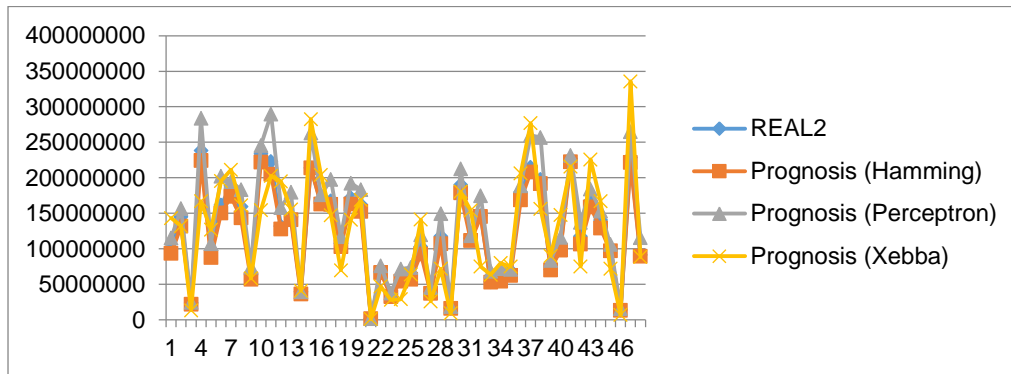
The result shown in Fig. 6 demonstrates that the values of each of the 48 error values have a very wide spread. Also the error in the Hebb's network changes its sign (i.e., in certain cases it gives an optimistic, in some gives a pessimistic forecast) that is not suitable for synthesizing the criteria with using GMDH. In Fig. 6 and Fig. 7, the result of the estimates for 2 time series is presented (we had 9 time series in total, based on Fig. 3). We presented 2 of 9 time series. They clearly illustrate the fact that forecasts have approximately the same error.



**Fig. 6. Forecast of 48 values for sample number 1**

Proposed by the authors

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Fig. 7. Prediction for 48 points for sample number 2**  
Proposed by the authors

**Conclusions.** The proposed methodological approach shows that neural networks work very well with forecasting and can be synthesized into one resulting forecast, which is built on the results of prediction using several neural networks. The element of novelty is the using synthesis in the application of three neural networks of Hebb, Hamming, and Rosenblatt in the methodological approach for the construction of forecasts in conjunction with the approach of GMDH to obtain estimates of the weighted relative errors of the resulting forecast.

The methodological approach which developed by the authors is a modern view on the regularities in the formation of prices for petroleum products, complementing and developing existing methods. It allows application in various sectors of the economy because of its universality, taking into account modern features of the development of the Ukrainian economy.

**References**

1. Samuelson, P. (1995). *Ekonomika [Economics]*. Sevastopol: Akhtiар [in Russian].
2. Burichenko, M. Yu., Ivantsev, O. B. & Bukreeva, O. V. (2011). Ispolzovanie programmnoгo paketa Matlab dlya postroeniya iskusstvennykh neyronnykh setey [Use of Matlab software package for building artificial neural networks]. *Elektronika ta systemy upravlinnia - Electronics and control systems*, 3(29), 120-123 [in Russian].
3. Yakhiaeva, G. E. (2012). *Nechetkie mnozhestva i neyronnye seti [Fuzzy sets and neural networks]*. Moscow: Internet-Universitet Informatsionnykh tekhnologiy; BINOM, Laboratoriya znaniy [in Russian].
4. Matviichuk, A. V. (2015). *Analiz i upravlinnja ekonomichnym ryzykom [Analysis and management of economic risks]*. Kyiv: Center for Educational Literature [in Ukrainian].
5. Larichev, O. I. (2002). *Teoriya i metody prinyatiya resheniy [Theory and methods of decision-making]*. Moscow: Logos [in Russian].
6. Nikolenko, S., Kadurin, A. & Arkhangelskaya, E. (2018). *Glubokoe obuchenie [Deep training]*. Saint Petersburg: Piter [in Russian].
7. Khaykin, S. (2006). *Neironnie seti [Neural networks]*. Moscow: OOO «I. D. Viliams» [in Russian].
8. Kallan, R. (2008). *Osnovnie kontseptsii neyronnykh setey [Basic concepts of neural networks]*. Moscow: Izdatelskiy dom "Viliams" [in Russian].
9. Afanasieva, M. A. (2014). Sozdanie i obuchenie neyronnykh setey v sisteme Matlab [Creation and training of neural networks in the Matlab system]. *Molodoy uchenyy - Young Scientist*, 4, 85-88 [in Russian].
10. Kokhonen, T. (2017). *Samoorganizuyushchiesya karty [Self-organizing maps]*. Moscow: BINOM, Lboratoriya znaniy [in Russian].

**Литература**

1. Самуэльсон, П. *Экономика* / П. Самуэльсон. – Севастополь : Ахтиар, 1995. – 384 с.
2. Буриченко, М. Ю. Использование программного пакета Matlab для построения искусственных нейронных сетей / М. Ю. Буриченко, О. Б. Иванцев, О. В. Букреева // *Elektronika ta systemy upravlinnia*. – 2011. – № 3 (29).– С. 120-123.
3. Яхьяева, Г. Э. Нечеткие множества и нейронные сети / Г. Э. Яхьяева. – М. : Интернет-Университет Информационных технологий; БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – С. 162-249.
4. Матвійчук, А. В. Аналіз і управління економічним ризиком. Навч. Посібник. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – С. 140-175.
5. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений. – М. : Логос, 2002. – 392 с.
6. Николенько, С. Глубокое обучение / С. Николенько, А. Кадурич, Е. Архангельская. – СПб. : Питер, 2018. – 480 с.
7. Хайкин, С. Нейронные сети / С. Хайкин. – М. : ООО «И. Д. Вильямс», 2006. – 1104 с.
8. Каллан, Р. Основные концепции нейронных сетей / Р. Каллан. – М. : Издательский дом "Вильямс", 2001. – 287 с.
9. Афанасьева, М. А. Создание и обучение нейронных сетей в системе Matlab / М. А. Афанасьева // *Молодой ученый*. – 2014. – № 4. – С. 85-88.
10. Кохонен, Т. Самоорганизующиеся карты / Т. Кохонен. – М. : БИНОМ. Лборатория знаний, 2017. – 655 с.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Posokhov, I. M. Methodological approach to predicting producer prices for petroleum products / I. M. Posokhov, N. A. Gorenko, V. V. Chelak // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 147-153.

- Посохов  
Igor Михайлович** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри організації виробництва та управління персоналом, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0001-9668-642X>;  
Researcher ID: O-3599-2016;  
E-mail: [posokhov7@gmail.com](mailto:posokhov7@gmail.com);
- Posokhov  
Igor Mykhailovych** Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Production Organization and Personnel Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute";
- Горенко  
Надія Олексіївна** студент магістратури, кафедри обчислювальної техніки та програмування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0002-5126-0473>;  
E-mail: [nadezhda.gorenko@gmail.com](mailto:nadezhda.gorenko@gmail.com);
- Horenko  
Nadezhda Oleksiivna** Master Student at the Department of Computer Engineering and Programming, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute";
- Челак  
Віктор Володимирович** студент магістратури, кафедри обчислювальної техніки та програмування, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»;  
<https://orcid.org/0000-0001-8810-3394>;  
E-mail: [victor.chelak@gmail.com](mailto:victor.chelak@gmail.com);
- Chelak  
Viktor Volodymyrovych** Master Student at the Department of Computer Engineering and Programming, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

**МЕНЕДЖМЕНТ**

UDC 331.101.262

УДК 331.101.262

**Yu. M. Safonov**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**E. I. Maslennikov**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**V. I. Borshch**, Candidate of Economic  
Sciences

**Ю. М. Сафонов**, д. е. н.,  
професор,  
**Є. І. Масленніков**, д. е. н.,  
доцент,  
**В. І. Борщ**, к. е. н.

**INNOVATION TRAINING AND DEVELOPMENT TECHNOLOGIES FOR MANAGERIAL PERSONNEL****ПРОБЛЕМИ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ Й РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ**

**Urgency of the research.** Implementation of the innovation training and development technologies is the basis for the effective human resources use and their effectiveness increasing.

**Target setting.** Interest in the professionalization process of managerial staff is gradually growing. Determination of the main tendencies in the management education and eliminating the problems of effective use of training and development technologies for managerial personnel, requires detailed consideration.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The scientific works of R. Ansoff, M. Armstrong, E. Kuznietsov are devoted to the analysis of theoretical and practical aspects of managerial personnel professionalization.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The development of the complex education technology of personnel training and development is still uninvestigated scientific issue.

**The research objective.** Innovation training and development process of managerial personnel is the subject of the article. The main goal of the article is to research existent educational technologies for managerial personnel development, to analyze their effectiveness and to propose the most useful one.

**The statement of basic materials.** The problems of management education in Ukraine are viewed. The ways of addressing challenges were suggested. Also the main tendencies of Ukrainian business education market are researched. Issues and challenges of business education area were examined. The comparative analysis of the traditional and non-traditional educational methods was conducted. The degree of effectiveness of their implementation was defined.

**Conclusions.** Unique innovation educational technologies for managerial personnel are proposed, such as implementation of soft skills' development, learning organization conception, corporate university and knowledge center. But the problems of legal, financial and methodological maintenance still exist. It was proposed complex education technology.

**Keywords:** managerial personnel; professional training and development; management education; innovation educational technology.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-154-159

**Urgency of the research.** Nowadays professional training and development of personnel, especially managerial one, is one of the most essential questions of the personnel management, regardless at

**Актуальність теми дослідження.** Впровадження інноваційних освітніх технологій є запорукою ефективного використання людських ресурсів організації та підвищення їх ефективності.

**Постановка проблеми.** Інтерес до процесу професіоналізації управлінських кадрів зростає. Отже, визначення основних тенденцій в менеджмент-освіті та усунення проблем, що заважають ефективному використанню технологій розвитку та підготовки персоналу, потребують детального розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням аналізу теоретичних та практичних аспектів професіоналізації управлінських кадрів присвячені наукові роботи Р. Ансоффа, М. Армстронга, Е. Кузнєцова.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Розробка комплексного підходу до використання інноваційних технологій підготовки персоналу у процесі їх професіоналізації залишається недостатньо опрацьованим науковим питанням.

**Постановка завдання.** Виділити основні інноваційні технології підготовки управлінського персоналу та визначити рівень ефективності їх імплементації в освітній процес.

**Виклад основного матеріалу.** Визначаються проблеми використання освітніх технологій в підготовці управлінських кадрів в Україні та причини їх виникнення. Розглянуто шляхи їх подолання. Проведено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних освітніх технологій підготовки. Визначено ефективність впровадження інноваційних освітніх технологій.

**Висновки.** Було виявлено, що найбільш ефективними методами підготовки управлінських кадрів є практика навчання на робочому місці, формування «софт-скілс», створення корпоративних університетів. Однак є необхідність формування законодавчого, фінансового та методичного підґрунтя для їх використання. Запропоновано комплексний підхід щодо використання інноваційних освітніх технологій.

**Ключові слова:** управлінський персонал; професійна підготовка та розвиток; менеджмент-освіта; інноваційна освітня технологія.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

which stage of its life cycle an enterprise is. Whether it is the stage of formation, active growth, new markets' capture or restructuring, the need for the qualified personnel is the essential one in the conditions of intensive competition. One of the most important tasks put before the Ukrainian society is increasing of the public production level and hence, the Ukrainian economies' competitiveness.

**Target setting.** This task achieving depends to a large extent on the employees' labor quality, in other words on their professionalism. The critical moment in this issue is managerial staff's professional competence, since they particularly define the possibilities of this task solving. Therefore, the definition of the qualification level of the different categories of structural human capital (and first of all, managerial personnel) and influence upon its development is one of the most important trends of analysis of modern societies' socio-economic development tendencies.

The actuality of the research topic arises from aforesaid, which is defined by making-out of new technologies of managerial personnel's professional training and development. Thereby one of the most essential goals of the enterprise management could be solved, that is increasing of management effectiveness and organization's resultiveness.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The study of the issues of professionalization of managerial activity and management professional system's innovative forms development is reflected in the works of foreign scientists such as R. Ansoff, I. Ansoff, M. Armstrong, B. Becker, S. K. Malcom, A. Tough, D. Cofer. An important contribution to the theory and practice of formation of the model of managerial professionalization was made by Ukrainian scientists E. Kuznietsov, V. Apopii, H. Shedrovyts'kyi, O. Turetskii.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Hereat, we have to take into account that many issues of this activities' sphere are researched insufficiently or weakly. The development of an integrated approach to the use of innovative technologies for the managerial personnel training in the process of their professionalizing remains the underdeveloped scientific issue.

**The research objective.** The main goal of this research is to determine the innovation educational technologies of managerial personnel's professional training and development and define the degree of their implementation effectiveness. The study has challenged the assumption that the modern professional training of managerial staff needs to be revised and to implement the soft skills development and on-the-job training and development methods.

**The statement of basic materials.** The market review of Ukrainian management education shows, that there is the deficit of qualified managerial staff in Ukraine. Issues of professional competencies' analysis in Ukraine are defined by the following problems: (1) There is the absence of the state support in the management education sphere; (2) The legal basis in the management education sphere is undeveloped or irrelevant; (3) There is not state development program in management sphere and recommendations for business conducting; (4) Management education is of low-quality; (5) The little attention is given for the questions of innovation technologies of training and development in the management education and development sphere.

These problems could be explained by instability of political, economical and social environment in Ukraine. They are a heritage of Soviet centrally planned economy that is characterized by inconvenience and awkwardness of organizational structures, disparity of legal, organizational and economic reforms to the national economies' needs, complexity of innovative activities' results implantation, inadequate staff stimulation and motivation system, management bureaucratization, lack of managerial staff's initiative and competence, lack of necessary bases for managerial education. As a result property of Ukrainian management system is the lack of competent and qualified managerial personnel.

So the main problems of management education in Ukraine in creation of high-quality system are the following: (1) formation of adequate and necessary legal bases for management education; (2) provision of the state support in management education sphere; (3) implementation of innovation technologies into the management professional training and development system.

First two points are concerned with general methodological bases of management education process, and the third one is inherent with specific issues of personnel management.

So the main tasks of the innovation approaches' use in managerial professional training and development are reduction of the training and development terms; minimization of companies'

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

business processes' breakoff; orientation to the competencies, not to the knowledge; managerial team building and training; and entire use of employees' skills. As much as it is important to provide for the mass character of professional training, we need to ensure the high quality of this process.

We have to conduct training in two ways, remotely and directly at the job site. This is possible by: (a) understanding of the role of practice as the foundation for education's innovation function; (b) finding of the adequate ration of practical and scientific education's specificity; (c) implementation of reformative tendencies of management education on bases of trainees' creative abilities and talents; (d) using of the advanced technologies of e-learning; (6) elitism and training programs' quality provision in management education system.

This could be provided by the following innovation approaches in the secondary professional development, which are: (1) transfer from the development of traditional *hard skills* (industrial, technical, mathematical, computer-based, linguistic and so on) to the *development of soft skills* (leadership, skills of people management, negotiation skills, effective presentation and communications and so on); (2) formation and development of *learning organization* conception; (3) implementation of such a technological novelty as *gamification* for example, case-study method, business simulation, project-based method, basket method, storytelling); (4) formation and development of *corporate university*; (5) formation and development of *knowledge center*; (6) implementation of staffs' *on-the-job training and development* methods (for example, job shadowing, rotation, secondment, change-a-role, budding, mentorship).

These approaches are directed to the following tasks achieving: (a) creation of employees' powerful identity; (b) management and productive skills development; (c) leadership formation; (d) emotional and executive intelligence formation.

With the purpose of education process effectiveness increasing and educational milieu enriching we have to use several approaches of professional training and development in complex. Application of innovations must be subject to the modern development level of information and communication technologies that will allow increasing the educational programs' effectiveness.

So innovation education technology in management is a complex of three interrelated aspects. First of all, the modern content of the management education supposes not so much objective knowledge mastering, as *development of competencies that are adequate to the modern business practice*. This content must be well structured and presented in the form of multimedia educational material. Secondly, use of modern educational methods is the use of *active methods of competencies' formation* based on the trainees' interaction and their implication into the educational process, but not only on the passive material perception. Thirdly, creation of the modern *educational infrastructure* involves informational, technological, organizational and communicational components, which allow effective use of advantages of e-learning.

But many universities and companies mean by innovation educational technologies exceptionally active application of informational and communicational technologies, such as Internet, multimedia, webinar, teleconference, etc., but not the adaptation of the new innovative educational methods. It is especially common to Ukraine. Such narrow view of educational technologies is not able to improve the education quality.

Thus, we have to focus attention to these three aspects of innovation educational technology, but the special emphasis must be made at the adaptation of modern educational methods in management. The traditional ones are case-study method, business simulation and project-based method. They are the most noticeable and significant one. Their use in management education is worldwide. Educational programs based on these methods are worked out by business schools, professional associations, specialized training organizations and corporate universities. Traditionally the most active consumers of such innovation educational technologies are business schools.

But in the former USSR area the problem of such methods' use still exists. Many specialists substitute the traditional western content of case-study or business-stimulation methods (for example, of Harvard Business School, Boston, USA; or Richard Ivey School, Ontario, Canada) for our domestic understanding of them. Mostly, they do not include the action-oriented content describing situation, typical for our companies or industrial branches, or this content is graded.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Also most of leading world universities and business schools use the project-based form of education in management. Mostly projects last from one to sixth months and consist from two parts. One part is entrepreneurial, related to the business plan working-out, and the second one is consulting, included the actions working-out for the existing companies.

But if we analyze the Ukrainian management education market, we can notice, that this method is not so widespread, as in European or American educational institutes. Still we have the great challenges in the adaptation process of the project-oriented educational method, which are associated with the low knowledge and practical level of trainers or with the problems of their ratio.

The third traditional educational method is stimulation business administration, among which we can mention such as business simulations, role play and board games. They are directed to the beforehand training of managers in the risk conditions of the business environment. Business stimulation allows trainees practicing of main conceptions of virtual companies' administration process, seeing and comprehending of their activities' results before the start of their real business practice.

The difference between use of such a method in Ukraine and foreign countries consists in that the leading international business schools and universities use the business simulations as the course integrating all the disciplines studied in the program, in contrast to Ukraine.

In some business schools the Center for Interactive Simulations was formed (for example, in Pittsburgh Business School, Pittsburg, USA; Wharton Business School, Pennsylvania, USA) with the purpose of formation and implementation of innovation educational technologies into the educational process.

Such Center was created in Ukrainian business school, for example in Business School MIM-Kyiv. Its main task is maintaining of four business simulations in the frames of different MBA programs and Executive Education. But it exists in the changing political, business and educational environment, so its activity is not as successful as of foreign ones.

Among the non-traditional educational methods in management, as were said above, we can consider such methods as job shadowing, rotation, secondment, change-a-role, budding, mentorship, play-back theatre, metaphorical game, etc.

According to the experts' estimates 70 % of corporate management training is on-the-job training and development methods. Hereat, the costs for them come to 20-30 % of the total budget for personnel development [2]. So we can say that they are low-cost methods. And other main advantage of these methods is the opportunity to receive knowledge at all reasonable time, work-based. So it is possible to realize the conception of ongoing training.

Thus, for the purpose of the educational process matching for the knowledge economies' request, it is appropriate to implement following educational techniques: (1) action learning; (2) e-learning; (3) simulation business training; (4) learning on the bases of researches and innovations; (5) learning on the bases of soft skills; (6) on-the-job training and development methods.

The research of implementation of the above-mentioned methods into the learning process of students of Management specialty at Odessa I. I. Mechnikov National University has shown next results. The degree of effectiveness of these methods in comparison with traditional ones we can trace on the Fig. 1.

In our view, the company must create the atmosphere of learning and development among the personnel on the bases of comprehensive encouragement of the new knowledge receiving by all employees. It must be provided by the learning organization conception implementing.

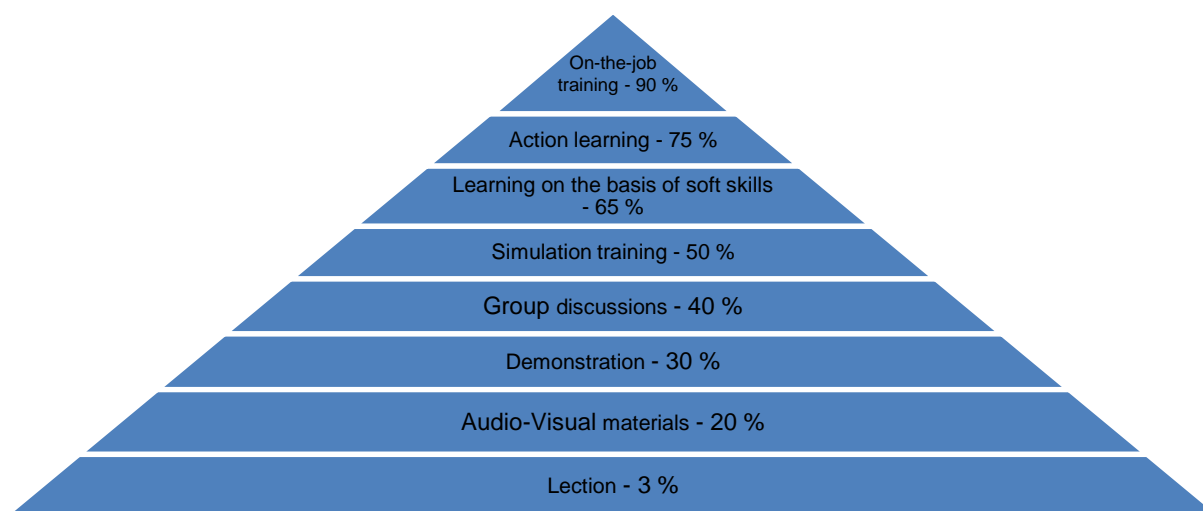
Given all of the above, we can hypothesize the following: the process of training and development of managerial personnel is a complex of interrelated training programs, educational methods, competencies' system and educational infrastructure, differentiated according to the different influence factors, conditions and obstacles.

**Conclusions.** In the conditions of the knowledge economy a growing number of companies consider training and development of personnel, especially managerial one, as the main competitive factor. So not only traditional approaches have to be used in educational process, but the special attention has to be given to innovative ones. In the article we researched the innovation approaches of the management education, and examined the issues and challenges of Ukrainian management educational system. Also the comparative analysis of the innovation methods' adaptation into management education process in Ukraine and foreign countries were carried out.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**


---



**Fig. 1. Degree of effectiveness of the innovational educational techniques versus the traditional training methods (% is the degree of material's mastery)**

**Source:** Created by the authors on the basis of conducted researches

As a conclusion we can emphasize, that the top managers of Ukrainian organizations focus insufficient attention not only to the implementation of innovation approaches of management training and development, but also to the process of personnel training and development, generally. Obstacles, interrupting this process, are different. Among them are the top managers' incomprehension of this process' role in the organization's efficiency improvement; problems of legal, economic and technical maintenance; lack of financing in the educational sphere; lack of qualified professional trainers and coaches; low employees' motivation in the field of self-education; difficulties of educational process' effectiveness appraisal, etc.

But we have not to forget main advantages of the use of innovative approaches' implementing into the educational process. Among them we can mention following, improvement of labor quality; increasing of labor productivity and efficiency; upgrowth of staff's motivation; reduction of the cost for personnel; realization of employees' creative and professional potential and so on. Finally, the use of modern educational technologies contributes to the organization's steady competitive positions achieving in the market and opens up the possibilities for the continuous personnel development.

#### References

1. Bazhyn, A. S. (2015). Analiz metodov razvitiia personala organizatsii v praktike menedzhmenta zarubezhnykh stran [Analysis of methods of personnel development of organization in the international management practice]. *Science Time*, 3 (15), 53-58 [in Russian].
2. Shoptenko, V. (08 July, 2009). *Innovatsii v biznes-obrazovanii [Innovations in the business education]*. Retrieved from <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1102> [in Russian].
3. Cofer, D. A. Informal Workplace Learning. *Practice Application Brief. U.S. Department of Education: Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational*, 10. Retrieved from <http://www.calpro-online.org/eric/docs/pab00019.pdf> [in English].

#### Література

1. Бажин, А. С. Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А. С. Бажин // *Science Time*. – 2015. – № 3 (15). – С. 53-58.
2. Шоптенко, В. Инновации в бизнес-образовании [Электронный ресурс] / В. Шоптенко. – Режим доступа : <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1102>.
3. Cofer, D. A. Informal Workplace Learning / D. A. Cofer // *Practice Application Brief. U.S. Department of Education : Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational*. – 2006. – № 10. – Retrieved from <http://www.calpro-online.org/eric/docs/pab00019.pdf>.

Received for publication 1.03.2018

#### Бібліографічний опис для цитування :

Safonov, Yu. M. Innovation training and development technologies for managerial personnel / Yu. M. Safonov, E. I. Maslennikov, V. I. Borshch // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 154-159.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- Сафонов  
Юрій Миколайович** доктор економічних наук, професор, професор кафедри макроекономіки та державного управління, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;  
<https://orcid.org/0000-0001-5623-1965>;  
E-mail: [sum1971@ukr.net](mailto:sum1971@ukr.net);
- Safonov  
Yurii Mykolaiovych** Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Macroeconomics and Public Administration;
- Масленников  
Євген Іванович** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова;  
<https://orcid.org/0000-0001-6400-7840>;  
E-mail: [evgenmaslennikov@ukr.net](mailto:evgenmaslennikov@ukr.net);
- Maslennikov  
Evgen Ivanovych** Doctor of Economics, Associate Professor, Professor at the Department of Economics and Management, Odessa I. I. Mechnikov National University;
- Борщ  
Вікторія Ігорівна** кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління, Одеський національний університет імені І. І. Мечникова;  
<https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>;  
E-mail: [viktoriyaborshch@gmail.com](mailto:viktoriyaborshch@gmail.com);
- Borshch  
Viktoriia Ihorivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Management, Odessa I. I. Mechnikov National University

**МЕНЕДЖМЕНТ**

UDC 658.17:336

УДК 658.17:336

**Y. Y. Kyrylov**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**N. S. Tanklevska**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**G. V. Zhosan**, Candidate of Economic Sciences

**Ю. Є. Кирилов**, д. е. н.,  
доцент,  
**Н. С. Танклевська**, д. е. н.,  
професор,  
**Г. В. Жосан**, к. е. н.

**VIRAL MANAGEMENT AS A SUBSET OF  
CREATIVE MANAGEMENT IN CONDITIONS  
OF FINANCIAL INSTABILITY**

**ВІРУСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПІДВИД  
КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ  
ФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

**Urgency of the research.** In the period of globalization, financial instability and high competition both in the international labour market and in every enterprise (small or large, profitable or non-profit, operating in a local or intercultural environment), there is a need for a certain percentage of employees who can think in a creative and inventive way and captivate other workers by it.

**Target setting.** Providing a rationale for the necessity of forming creative thinking among employees of the enterprise and the viability of viral management implementation.

**Actual scientific research and issues analysis.** The issue of organizational development is a major focus of interest of such field experts as Biletska K., Zadorozhnyuk N., Zinkevich D., Lesakova L., Prodius O., who prove that the modern enterprise needs creative workers who can stimulate others.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The necessity of studying viral management as a modern form of creative management, whose purpose is to stimulate non-standard thinking of employees in order to increase their efficiency.

**The research objective.** Providing a rationale for the necessity of viral management implementation, whose main idea is the "infection" of the enterprise and mainly employees with one or another "virus" in the form of a general idea or purpose.

**The statement of basic materials.** The article states that viral management is a subset of creative management, since only a creative person can become a virus carrier. It has been proved that a person who possesses at least one of the elements of creativity can become a virus carrier. The authors of the article suggest a classification of virus carriers: a trojan, a spy, a vandal. The main task of virus carriers has been identified which is definition of employees' strengths and formation of workers groups in such a way that they fully meet these skills.

**Conclusions.** Viral management, as a subset of creative management, involves a certain degree of automatic change, an internal "obsession" with a particular innovation, involvement of an informal personal factor. So, the main task, with the implemented "virus" to bring positive results, not damage, to a company, is for the company gone through the virus to become stronger, more powerful, more efficient.

**Keywords:** a virus; creativity; management; an employee; an enterprise; financial instability.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-160-164

**Актуальність теми дослідження.** У період глобалізації, фінансової нестабільності і високої конкуренції як на міжнародному ринку праці, так і на кожному підприємстві (невеликому або великому, прибутковому або некомерційному, що працює в локальному або міжкультурному середовищі) необхідний відсоток співробітників, здатних креативно і творчо мислити та заражати цим інших працівників.

**Постановка проблеми.** Обґрунтування необхідності формування креативного мислення у працівників підприємства та доцільності впровадження вірусного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання креативного мислення знаходяться в центрі уваги: Білецька К., Задорожнюк Н., Зінкевич Д., Лесакової Л., Продиус О. доводять, що на сучасному підприємстві необхідні творчі співробітники, які можуть стимулювати інших.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Визначено необхідність дослідження вірусного менеджменту, як сучасної форми креативного менеджменту, метою якого є стимулювання нестандартного мислення працівників для підвищення ефективності їх праці.

**Постановка завдання.** Обґрунтування необхідності впровадження вірусного менеджменту, основна ідея якого є «зараження» підприємства і, головним чином співробітників тим чи іншим «вірусом» у вигляді загальної ідеї або мети.

**Викладення основного матеріалу.** Встановлено, що вірусний менеджмент є підвидом креативного менеджменту, тому що тільки креативна людина може стати вірусноносієм. Доведено, що вірусноносієм може стати людина володіє хоча б одним з елементів креативності. Запропоновано класифікацію вірусноносіїв: троян, шпигун, вандал. Виділено основне завдання вірусноносіїв – визначення сильних сторін співробітників та формування груп працівників таким чином, щоб вони повністю відповідали цим навичкам.

**Висновки відповідно до статті.** Вірусний менеджмент, як підвид креативного менеджменту передбачає певну автоматичність змін, внутрішню «одержимість» тієї чи іншої новацією, задіяння неформального особистісного фактора. І головне завдання, щоб впроваджений на підприємство «вірус» в кінцевому підсумку приносить користь, а не шкоду, щоб, «перехворівши», підприємство стало сильнішим, могутнішим, ефективнішим.

**Ключові слова:** вірус; креативність; менеджмент; співробітник; підприємство; фінансова нестабільність.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Urgency of the research.** In the current context of unstable socio-economic, market, financial, and competitive conditions in the business world it can be argued that creativity, non-standard thinking, the ability to creatively approach the solution of emerging problems comes to the fore. Employees who have such skills are highly valued. And those who can teach such thinking, “infect” others with their ideas, become irreplaceable for the management of enterprises.

Creativity is a very important aspect of a market economy and, at the same time, an ambivalent and controversial phenomenon that encompasses both positive and negative aspects. The main task of modern progressive leaders is to identify employees who can think and teach creatively, properly motivate them and provide an opportunity to discover and share their potential. That is, turning them into “virus carriers” of ideas that can convey these ideas to other workers, thereby increasing the efficiency of the entire enterprise. Otherwise, such employees may lose their desire to think in a non-standard way and use creative approaches and, as a result, move to the bulk of mere performers.

**Target setting.** The article is aimed at providing a rationale for the necessity of forming company employees’ creative thinking and the feasibility of introducing viral management.

**Actual scientific researches and issues analysis.** In the period of globalization, financial instability and high competition both in the international labour market and in every enterprise (small or large, profitable or non-profit, operating in a local or intercultural environment), there is a need for a certain percentage of employees who can think in a creative and inventive way and captivate other workers by it. This is a prerequisite for improving the efficiency of completing tasks, because a person who is “infected” with an idea thinks in a more non-standard and productive way than an employee who does not know why they do one or another job. Innovation plays a central role in a knowledge-based economy; it is practically ubiquitous and applies to all areas. Innovation is becoming the philosophy of the future. An enterprise that encourages innovation is creating prerequisites for new procedures and decisions. This requires the presence of employees with creative potential in the enterprise, as well as the introduction of new, progressive methods and techniques for staff development [1, 7]. Creative thinking and behavior should belong to the qualification criteria of each manager. Managers often represent creativity as a general part of their managerial work, which gives space to self-realization, but they do not pay attention to creating such an environment for their employees. Due to this fact, there is no “infection” with ideas, and the majority of employees remain beyond the limits of creative thinking and basic idea. However, it is very important for the company to develop creativity of all employees, and not just managers. It is assumed that managers will use their knowledge not only to develop their own creativity, skills and self-motivation, but also to develop an appropriate environment for creativity development and employee participation in creative systems to solve emerging problems.

For the first time, issues of creative management were raised by such foreign scholars as J. Gilford and E. Torrens. Among the contemporary scientists whose works are devoted to creative management, one should mention such as K. V. Biletska (who pays attention to the formation of a creative leader as a manager of a new generation) [2], N. O. Zadorozhnyuk (who explores the key concepts of creative management) [3], D. K. Zinkevich (who examines the essence of creative management and determines its place in the management system of the machine-building enterprise) [4], O. I. Prodius (who distinguishes creative management as a component of the enterprise management system) [5]. However, such a direction as viral management has not been sufficiently researched and requires a more thorough study and implementation at modern enterprises.

**The research objective.** To identify peculiarities of creative management in the current conditions of financial instability and find out the prerequisites for the introduction of viral management implementation, whose main idea is the “infection” of the enterprise and mainly employees with one or another “virus” in the form of a general mission, idea or purpose.

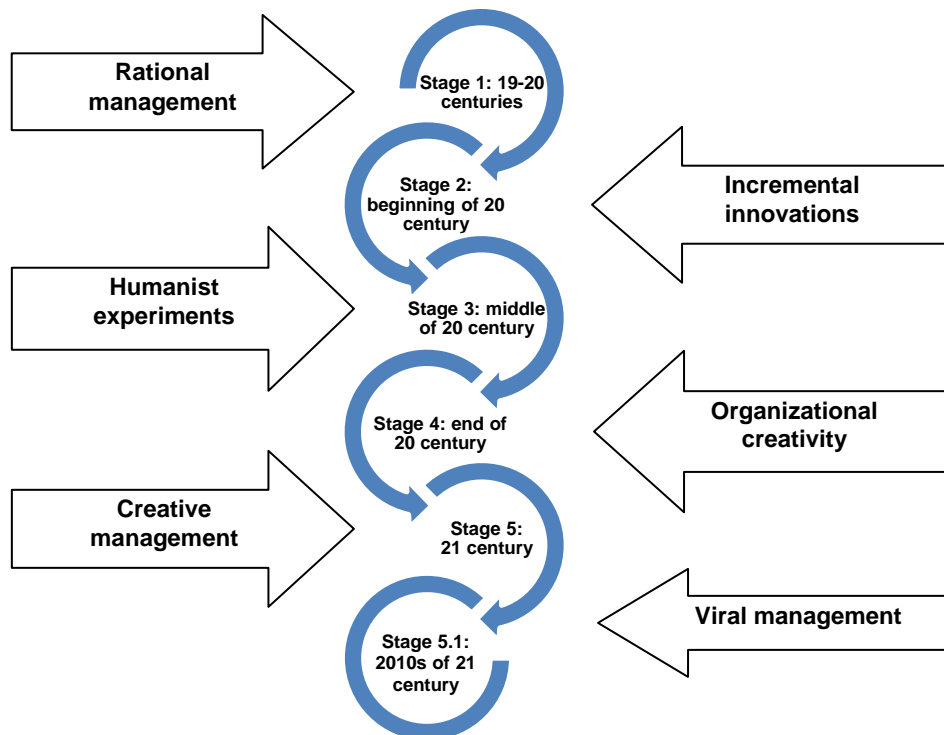
**The statement of basic materials.** Creative management is a study and management practice based on the theory of creative processes and their individual, group, organizational and cultural levels.

In the current business environment, the search for employees who do not just perform their work, but are inspired, offer new ideas and implement them, and also “infect” other employees with their ideas, comes to the fore. Thus, “creative management” in management practice becomes “viral management”. Viral management can be viewed as a new direction of enterprise management, based

**МЕНЕДЖМЕНТ**

on changing the behaviour of workers, infecting them with a new idea in order to bring the company to the desired result.

There are five stages of management theory (Fig. 1). The authors suggest defining Substage 5.1.



**Fig 1. Management Theory Stages**

Source: created by the authors

Stage 1: the 19<sup>th</sup>-20<sup>th</sup> centuries – rational management (was developed in the USA. Ford and Taylor made a significant contribution to the efficiency of the production line).

Stage 2: the beginning of the 20<sup>th</sup> century – incremental innovations (the Japanese approach “Overall Quality” with structural subgroups ensures further efficiency).

Stage 3: the middle of the 20<sup>th</sup> century – humanist experiments (European and American efforts to achieve individualized motivation at enterprises and welfare of workers).

Stage 4: the end of the 20<sup>th</sup> century – organizational creativity (institutional efforts to introduce more creative organizational methods and results).

Stage 5: the 21<sup>st</sup> century – creative management (globalized efforts are aimed at better disseminating and integrating the transfer of knowledge of creative theories and practices).

Stage 5.1: the 2010s of the 21<sup>st</sup> century – viral management (“infection” of the enterprise and, mainly, employees with one or another “virus” in the form of a general idea or purpose).

Viral management is a subset of creative management, because only a creative person can become a virus carrier. Creativity is based on applied imagination, intelligence, ingenuity and self-learning. Thus, T. M. Amaystyle distinguishes three essential elements of creativity [6]:

1. The competence, which includes knowledge, skills, experience.
2. Creative thinking, which includes flexibility, ingenuity and persistence in finding solutions, using creative thinking methods.
3. Motivation: internal - personal interest in solving the problem, desire for self-realization and application of one’s knowledge, external - material incentives and promotion. At the same time, in creativity a more important role is played by internal motivation.

Any person who possesses at least one of the elements of creativity can become a virus carrier.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Thus, the virus type will depend on this fact - by analogy with computer viruses (Tab. 1).

Table 1

**Virus Carriers Classification**

Virus Carrier	Characteristics	Who can be
Trojan	Trojans got their name in honour of the story about the Trojan horse. These are specialists who are brought into the organization by the management under the guise of ordinary employees, so that they can identify the weaknesses from the inside and then "infect" employees.	As a rule, experts in a particular direction of the organization
Spy	These are employees of the enterprise who have unconventional, creative thinking and are able to teach others. The advantage is that they are well aware of the features of the enterprise and do not need time to study other employees. Their downside is that they are known by other workers, thus, there may be internal misunderstandings.	Employees of the enterprise
Vandal	These are interns who come to the company to study, however, they show exceptional abilities, learn quickly, start working better than their mentors, offer innovative ideas and subsequently teach employees of the company.	Young professionals, students.

**Source:** created by the authors

Each employee has their strengths and weaknesses. Even if an employee shows weakness in 99 per cent of the tasks they get, they will be able to achieve an incredible success in the remaining 1 per cent. To achieve maximum efficiency, virus carriers should work with the employees' strengths, focus on what they do effectively. It is particularly important in conditions of financial instability, when it is necessary to quickly find non-standard ways to solve problems in finding alternative sources of funding, efficient use of available financial resources, forecasting probable risks.

Consequently, the main task of virus carriers is to identify the strengths of the staff and form groups of workers in such a way that they fully correspond to these skills. It allows employees to fully achieve their potential, get maximum pleasure from work, and most importantly - perform it as efficiently as possible, with the greatest benefit to the company.

**Conclusions.** The business environment is rapidly changing due to socio-economic, financial, globalization processes. Therefore, management research should also change accordingly. At the moment, it is not enough for employees of the company to simply perform tasks, the management is beginning to appreciate the creative approach to work. Creative management acquires development in a new subset - viral management. This direction of management is aimed at finding workers who not only can think and execute tasks unconventionally, but also teach other employees, "infect" them with one or another idea. This approach will help the management to encourage employees to innovate, develop an innovative approach, and increase the efficiency of the company as a whole. Therefore, this study should strengthen the role of viral management in accelerating such changes in academic and institutional practical communities.

**References**

1. Lesáková, L. et al. (2008). *Innovative management in the knowledge-based economy*. Banská Bystrica: Faculty of Economics [in English].
2. Biletska, K. V. (2015). Zasadly formuvannya kreatyvnoho lidera yak menedzhera novoho pokolinnia [The principles of forming creative leader as manager of a new generation]. *konomicnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the East European National University named after Lesia Ukrainka*, 4, 58-64. Retrieved from <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf> [in Ukrainian].
3. Zadorozhniuk, N. O. (2016). Doslidzhennia kliuchovykh poniat kreatyvnoho menedzhmentu [Research of key concepts of creative management]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu – Scientific*

**Література**

1. Lesáková, L. et al. (2008). *Innovative management in the knowledge-based economy*. Banská Bystrica: Faculty of Economics.
2. Білецька, К. В. Засади формування креативного лідера як менеджера нового покоління [Електронний ресурс] / К. В. Білецька // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2015. – № 4. – С. 58–64. – Режим доступу : <https://economic-journal.ideil.com/content/files/1g/aj/1gajnap1sv71u5edmgsmr1j881j2im7g.pdf>.
3. Задорожнюк, Н. О. Дослідження ключових понять креативного менеджменту [Електронний ресурс] / Н. О. Задорожнюк, М. Х. Беноєва // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – Вип. 1 (5). – С. 132–135. – Режим доступу : <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf>.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

*Journal Mukachevo State University*, 1(5), 132–135. Retrieved from <http://www.msu.edu.ua/vsn/wp-content/uploads/2016/05/1-5-1-2016-21.pdf> [in Ukrainian].

4. Zinkevych, D. K. (2009). Sutnist kreatyvnoho menedzhmentu i yoho mistce v systemi upravlinnia mashynobudivnym pidpriemstvom [The essence of creative management and its place in the management system of the machine-building enterprise]. *Naukovyi visnyk LNTU Ukrainy – Scientific Journal LNTU Ukraine*, 19.2, 182-187. Retrieved from [http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19\\_2/182\\_Zinkewycz\\_19\\_2.pdf](http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19_2/182_Zinkewycz_19_2.pdf) [in Ukrainian].

5. Prodius, O. I. (2012). Kreatyvnyi menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnia [Creative management as a pledge of modern, effective management]. *Ekonomka: realii chasu – Economist: realities of time*, 3-4 (4-5), 67-72. Retrieved from <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf> [in Ukrainian].

6. Leonard, D. & Stros, S. (2012). *Kak zastavit rabotat kolektivnyy mozg kompanii. Kreativnoe myshlenie v biznese [How to make the collective brain of the company work. Creative thinking in business]*. Moscow: Alpina Biznes Buks [in Russian].

7. Zaitseva, O. I. (2017). Sales information potential in the management of strategic enterprise adaptation under dysfunction social and economic institutions. *Scientific Bulletin of Polissia*, 2 (10), 2, 70-73 [in English].

4. Зінкевич, Д. К. Сутність креативного менеджменту і його місце в системі управління машинобудівним підприємством [Електронний ресурс] / Д. К. Зінкевич // Науковий вісник ЛНТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182–187. – Режим доступу : [http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19\\_2/182\\_Zinkewycz\\_19\\_2.pdf](http://ntu.edu.ua/nv/Archive/2009/19_2/182_Zinkewycz_19_2.pdf).

5. Продіус, О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління [Електронний ресурс] / О. І. Продіус // Економка: реалії часу. – 2012. – № 3–4 (4–5). – С. 67–72. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/No3-4/67-72.pdf>.

6. Леонард, Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Строс // Креативное мышление в бизнесе. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2012. – 412 с.

7. Zaitseva, O. I. Sales information potential in the management of strategic enterprise adaptation under dysfunction social and economic institutions / O. I. Zaitseva // Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 2 (10). Ч. 2. – С. 70-73.

Received for publication 01.03. 2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Kyrylov, Y. Y. Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability / Y. Y. Kyrylov, N. S. Tanklevska, G. V. Zhosan // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 160-164.

**Кирилов  
Юрій Євгенович**

доктор економічних наук, доцент, ректор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Херсонський державний аграрний університет;  
<https://orcid.org/0000-0001-5061-2644>;  
E-mail: [rektorkherson@gmail.com](mailto:rektorkherson@gmail.com);

**Курылов  
Yuriy Yevhenovych**

Doctor of Economics, Associate Professor, Rector, Professor at the Department of Public Management and Administration, Kherson State Agrarian University;

**Танклевська  
Наталія Станіславівна**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів, Херсонський державний аграрний університет;  
<https://orcid.org/0000-0003-2906-4051>;  
E-mail: [ntanklevska@gmail.com](mailto:ntanklevska@gmail.com);

**Tanklevska  
Nataliya Stanislavivna**

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Economics and Finance, Kherson State Agrarian University;

**Жосан  
Ганна Володимирівна**

кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Херсонський національний технічний університет;  
<https://orcid.org/0000-0002-3577-6701>;  
E-mail: [ennzhosan@gmail.com](mailto:ennzhosan@gmail.com);

**Zhosan  
Ganna Volodymyrivna**

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing, Kherson State Agrarian University

## МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 659.127.3 :004.77

УДК 659.127.3 :004.77

**O. Yu. Bochko**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**H. V. Podvalna**, Candidate of Economic Sciences,  
**V. V. Kuziak**, Candidate of Economic Sciences

**О. Ю. Бочко**, к. е. н., доцент,  
**Г. В. Подвальна**, к. е. н.,  
**В. В. Кузяк**, к. е. н.

### RESEARCH OF CONSUMERS 'LIABILITY LEVEL TO UKRAINIAN ONLINE TRADE

### ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ ДОВІРИ СПОЖИВАЧІВ ДО УКРАЇНСЬКОЇ ОНЛАЙН ТОРГІВЛІ

**Urgency of the research.** Under conditions of growing number of people, who use Internet and social networks, one can also observe expansion of business and online trading. Thus, there is a need to direct enterprises' activity on increase of confidence.

**Target setting.** Application of modern Internet technologies sets a new vector of Internet trading development. Consumers have got an access to information, can exchange it and build up their opinions concerning online trading or about a definite product.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Substantial researches concerning development of Internet environment are done by well-known scientists, such as Bahrin Yu. N., Bereza A. M., Haiyvi S. V., Zhavoronkova H. V., Makarova M. V., Moreinis A. and others. Peculiarities of consumer behavior are studied in the works of such scientists as Boichuk I. V., Bushuieva L. I., Holubkov E. P., Danko T. P., Illiashenko S. M., Lytovchenko I. L., Oklander M. A., Pylypchuk V. P. and other.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Few scientific works study the issue of development, process and problems of online trading. It is necessary to make substantial researches of the issue of confidence in online consumer, investigate ways of its improvement.

**The research objective.** Study of consumers' confidence in Ukrainian online trading.

**The statement of basic materials.** The article presents principles of Internet-store performance. Argues low confidence of Ukrainian consumers in Internet-stores that is connected with low level of responsibility for untimely delivery of goods, absence of an appropriate level of purchase security, improper level of consumer's privacy.

**Conclusions.** The research proves that confidence in online trading can be improved by keeping to the main principles, including timely supply of goods, detailed description of the product, close feedback. It is argued that delivery of goods is of particular importance for consumers of online trading.

**Keywords:** level of confidence; Internet-stores; goods; online trading; "purchase and sale" chain.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-165-172

**Актуальність теми дослідження.** В умовах зростання кількості користувачів інтернету та соціальних мереж спостерігається і розширення бізнесу та онлайн-торгівлі. У зв'язку із цим виникає необхідність спрямованості роботи підприємств на підвищення рівня довіри.

**Постановка проблеми.** Використання сучасних інтернет-технологій формує новий вектор розвитку інтернет-торгівлі. Споживачі мають можливість отримати доступ до інформації, обмінятися нею та створити свою думку щодо онлайн торгівлі чи конкретного товару.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значні дослідження розвитку інтернет-середовища зробили відомі вчені: Багрін Ю. Н., Береза А. М., Гаєвий С. В., Жаворонкова Г. В., Макарова М. В., Морейніс та ін. Дослідження особливостей споживчої поведінки займалися такі вчені як: Бойчук І. В., Бушуєва Л. І., Голубков Е. П., Данько Т. П., Ілляшенко С. М., Литовченко І. Л., Окландер М. А., Пилипчук В. П., та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** У той же час недостатньо наукових праць висвітлюють питання розвитку, процесу та проблем онлайн торгівлі. Потребують ґрунтовних досліджень питання рівня довіри до онлайн споживача, вивчення шляхів його підвищення.

**Постановка завдання.** Дослідження рівня довіри споживачів до української онлайн торгівлі

**Виклад основного матеріалу.** У статті розглянуто принципи функціонування інтернет-магазину. Виявлено не високий рівень довіри до інтернет магазинів українськими споживачами, що пов'язано із низьким рівнем відповідальності за невчасним постачанням товару, відсутність належного рівня безпеки купівлі, неналежним рівнем конфіденційності споживача.

**Висновки.** Обґрунтовано, що для підвищення рівня довіри до онлайн торгівлі доцільно дотримуватися основних принципів, серед яких своєчасна доставка товару, детальний опис продукту, тісний зворотній зв'язок. Доведено, що особливу роль для споживача в онлайн торгівлі має доставка товару, не залежно від передоплати чи після оплати. Доцільно звернути увагу на підвищення рівня конфіденційності споживача.

**Ключові слова:** рівень довіри; інтернет-магазини; товар; онлайн торгівля; ланцюг «купівля-продаж».

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Urgency of the research.** In Ukraine, number of Internet users (particularly, users of social networks) rapidly increases, forcing continuous development of Internet trading. Online shops enable purchasing of products at lower prices, as compared to traditional shops, and help to find unique products (with specific taste qualities), which can be hardly found at traditional shops in a short time period. Expansion of Internet trading causes the necessity to study consumers' confidence in online trading and argue prospects of its development.

**Target setting.** Unfortunately, Ukrainian online trading has not reached the level of the Western European countries yet. Lack of confidence in "purchase and sale" chain is one of the main obstacles. It is quite natural, considering the fact that a buyer does not see the Internet seller and cannot touch the goods, which he/she wants to buy. Thus, purchases and sales on the Internet should be connected with certain degree of confidence, which a seller should supply for a buyer, and the last, in its turn, should trust the seller.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Numerous works of theoretical and practical character are devoted to investigation of the problems of online trading under current conditions. Processes of development of Internet environment are studied by well-known scientists, such as Bahrin Yu. N., Bereza A. M., Haievyi S. V., Zhavoronkova H. V., Makarova M. V., Moreinis A., Sladkov A. V., Chyhasova N. M., Wilson T. and others. Peculiarities of consumer behavior are studied in the works of such scientists as Boichuk I. V., Bushuieva L. I., Holubkov E. P., Dainekin T. V., Danko T. P., Illiashenko S. M., Lytovchenko I. L., Oklander M. A., Pylypchuk V. P., Syfoni J. and other.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Few scientific works consider the issues of online trading, problems, which occur in its performance, ways of their solution, etc. It is necessary to make substantial researches of the level of confidence in online consumer.

**The research objective.** Study of consumers' confidence in Ukrainian online trading.

**The statement of basic materials.** Buyers' decisions concerning future purchases or stop of purchases on the Internet are mainly determined by their perception of the goods after its buying. To improve the confidence in the field of online trading, an enterprise should develop a positive purchasing image. Performance of an online shop should keep to some main principles: timely delivery of goods; detailed description of available commodities; close feedback; privacy of consumer's information.

A customer, who buys something on the Internet, basing on the mentioned principles, is ready to make purchase again, while a buyer, who has got some problems in the process of purchase and sale, would not probably repeat his/her negative experience of online trading.

In the process, confidence in a buyer is of particular importance. In published works, the concept of confidence appeared in the second half of the 20<sup>th</sup> century [4]. However, there is no a generally approved definition.

Rudzewicz A. argues that confidence is the principal factor in any agreement. It makes base for development of relations, improves quality and quantity of social interaction and business transactions [5].

A frustrated, negative feeling about the future is confidence mirroring. It expects refusal of the action or a form of protection. In its turn, lack of confidence is a characteristic of indifference, which prevents credibility or distrust. As a rule, it is an initial stage of relations, which is followed by collecting of the evidences of confidence in goods, an enterprise. One should note, that development of Internet technologies supports raise of confidence in online trading.

At the beginning of online trading, confidence was first considered in the context of security (e.g. information of credit cards). Time passed and number of questions increased. Nowadays, they are connected with safety of the network privacy. Thus, confidence in Internet has got a broader notion, not just security and privacy of web-sites [6].

Most modern technologies first provoke ambiguity and distrust to consumers. It is also true for online trading.

The main reasons, lowering confidence in the "purchase and sale" process on the Internet, are: psychological resistance, because a purchase of goods does not mean that they have an opportunity to express their feelings concerning the goods; many year experience of traditional markets; high level of cybercrimes; lack of information about availability of goods at the moment and no contact information; no direct contact with the seller; impossibility to touch the product before buying.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

The mentioned obstacles reduce sales of online trading. Thus, it is necessary to consider not only delivery of the purchased goods, but also sale of goods without business running. There are dangerous situations when rights of consumers are infringed by harmful acts of hackers. The very sellers make the most important obstacle for confidence, making a complicated web-store. The sellers efficiently restrain buyers, because they do not supply a detailed description of goods and photo in sales catalogs.

Internet-confidence is connected with emotions and experience and is called "confidence" on the base of expectations. It is based on the research and depends not only on the seller, but also on the buyer, an opportunity to control each other, etc. The customer, who gives access to his/her personal information to make a purchase on the Internet, should have a high level of confidence. Developing "buyer-seller" relations, it is reasonable to differentiate three kinds of confidence:

- Measured – on the base of guaranties, tests of quality, personal research. It is grounded on social and personal experience of communication with the seller.
- Institutional – on the base of applied legal norms and performance of consumer organizations. Level of the brand is of great importance, because it supplies level of confidence, i.e. the better awareness of the brand is, the higher confidence is gets.
- Personal – is often not controlled by the buyer. Unfavorable situations are interpreted as coincidences. However, emotional factors are of particular importance.

It is worth noting that online trading supplies buying of various goods, choice of hard-to-get goods and purchasing them at a reasonable price. Nevertheless, many people still feel fear and dissatisfaction about such form of trading. The authors of the article consider that it takes some time to develop confidence, which should be particular for all stages of purchase and sale of goods at online shops (Fig. 1).

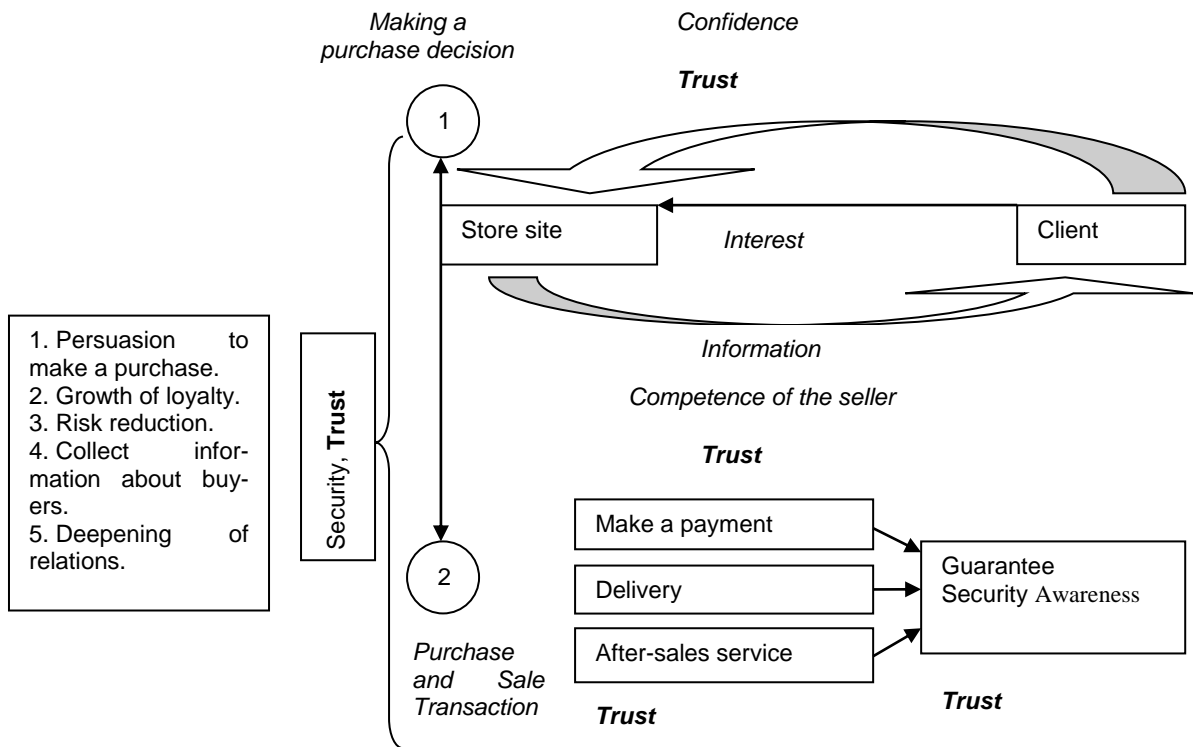
In the authors' opinion, confidence also characterizes level of assurance about an online shop and is characterized by the degree of importance at the market. Besides, confidence is the results of cooperation and deals with orientation and forecast of the future actions. Confidence is also connected with expectations, credibility and hope for the future. It is reasonable to say that confidence can change over time and it depends on behavior of other people.

In any case, there should be a mutual interest between a shop and a customer: from the consumer's position – to buy a product; from the shop's position – to sell it. Interrelation between the web-site and customer performs two functions: the first – the customer should be interested in the proposal and be sure that the seller is important for him/her; the second – the shop supplies information, necessary to make decisions about the purchase for the customer and be confident in the seller's competence. Having obtained the available information, there is a purchase and sale transaction, which consists of three parts: to make payment; to deliver the goods; postsale service.

Each stage is connected with the level of confidence. At the stage of payment, security is one of the most important elements, as it is one of the main factors of confidence in Internet trading. E-payment centers, performing at the market, supply a high level of security and guaranty of payments. At the stage of delivery, safe and timely delivery is the most important point. Mistakes, delay and drawbacks remain memorable for the customer longer than positive aspects of transactions and can cause loss of confidence in the seller. The last stage is connected with postsale service. It deals with obtaining of profit and complaints, technical support and possibility to use the supplied guaranty. Permission of the customer to use the mentioned services develops a confidence and proves credibility of the seller.

To check the described hypothesis, the authors of the article have carried out a marketing research by means of GOOOL forms. 192 respondents were engaged in the investigation. The questionnaire was posted on the Internet by the reference: [https://docs.google.com/forms/d/15X9CovHR0OmNZg-G7GXbw\\_1FQgDn4GRFTGcB716BE66o/edit?ts=59d76066&no\\_redirect=true#responses](https://docs.google.com/forms/d/15X9CovHR0OmNZg-G7GXbw_1FQgDn4GRFTGcB716BE66o/edit?ts=59d76066&no_redirect=true#responses).

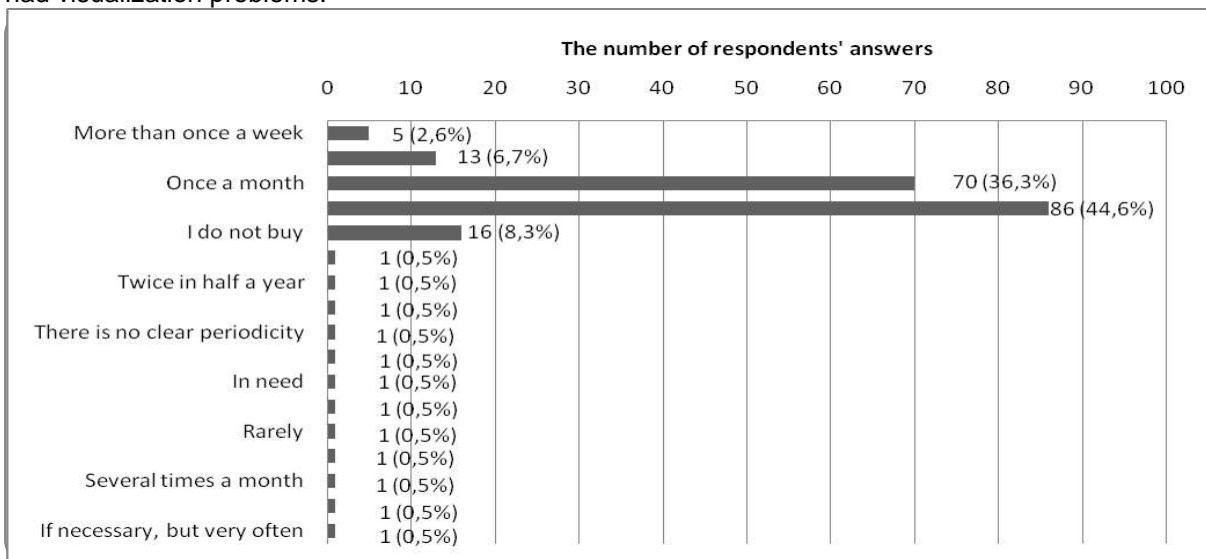
**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Fig. 1. Level of confidence at different stages of purchase and sale of goods at online shops**

Source: created by the authors

Among the interviewed people, women constituted 81,2 % and men – 19,8 %. One should note, that 69,8% of the respondents were 19-35 years old. It is determined that 91,1 % of them bought goods on the Internet and only 8,9 % did not buy goods on the Internet at all. Among the respondents, the highest frequency of online buying was twice a year (44,8%) (Fig. 2). 52,6% of the respondents had visualization problems.

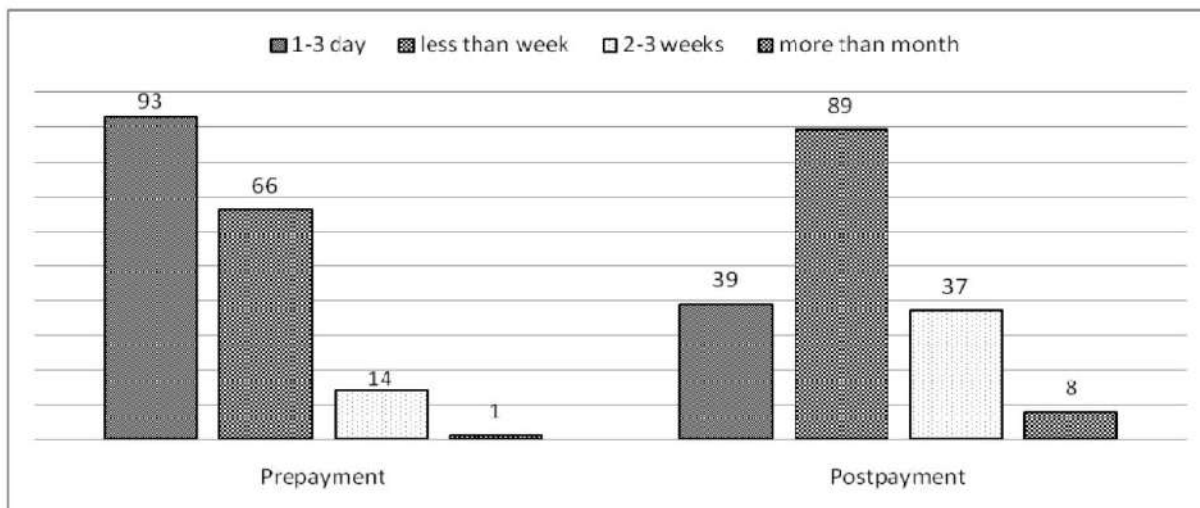


**Fig. 2. Results of the questionnaire “How often do You buy on the Internet”**



**МЕНЕДЖМЕНТ**

Most of the respondents, i.e. 47,9 %, are ready to wait 1-3 days for goods, in case of advanced payment for them. And only 7,3% - are ready to wait 2-3 weeks. In case of postpayment, 46,4% are ready to wait up to a week for the goods (Fig. 3).



**Fig. 3 Results of the questionnaire "How long are customers ready to wait for goods"**\*

Besides, the research proves a close relations between the period of waiting for the goods and possible variants of advanced payment and postpayment for the goods (Tab. 1).

*Table 1*

**Matrix of conjugated frequencies for the characteristic of "payment conditions" and "possible mistakes of carrier at the start of negotiation"**

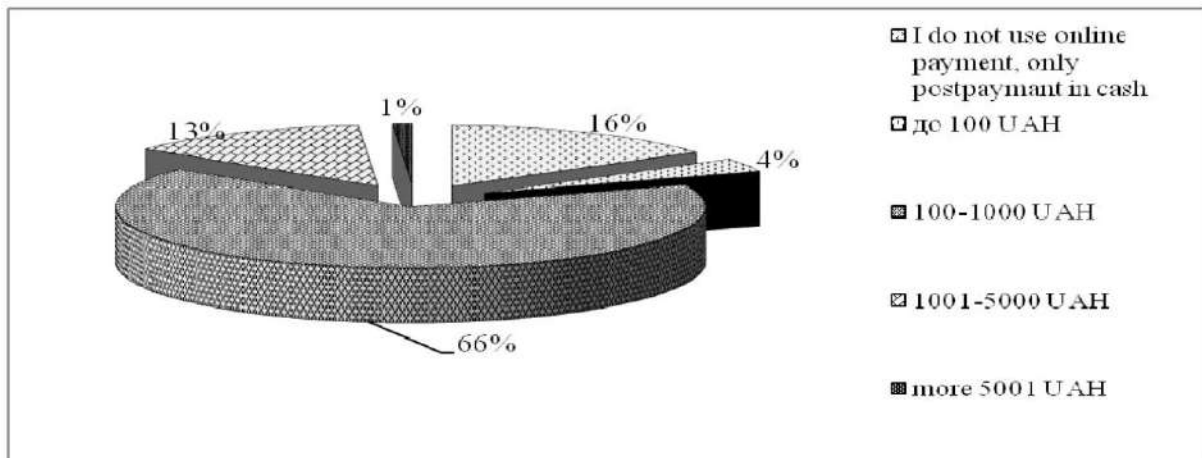
Alternative characteristics		Possible variants of goods delivery				Total
		1-3 days	Up to a week	2-3 weeks	More than a month	
Kinds of payments	Advanced payment	92	66	14	1	173
	Postpayment	38	89	37	8	172
Total		130	155	51	9	345

**Source:** created designed on the basis of data, obtained from the questionnaire

According the investigation results, one can conclude that 130 respondents are ready to wait 1-3 days for goods, and only 9 people – more than a month. Generally, 155 people are ready to wait up to a week for goods. The average receipt total variates within 100-1000 UAH (Fig. 4)

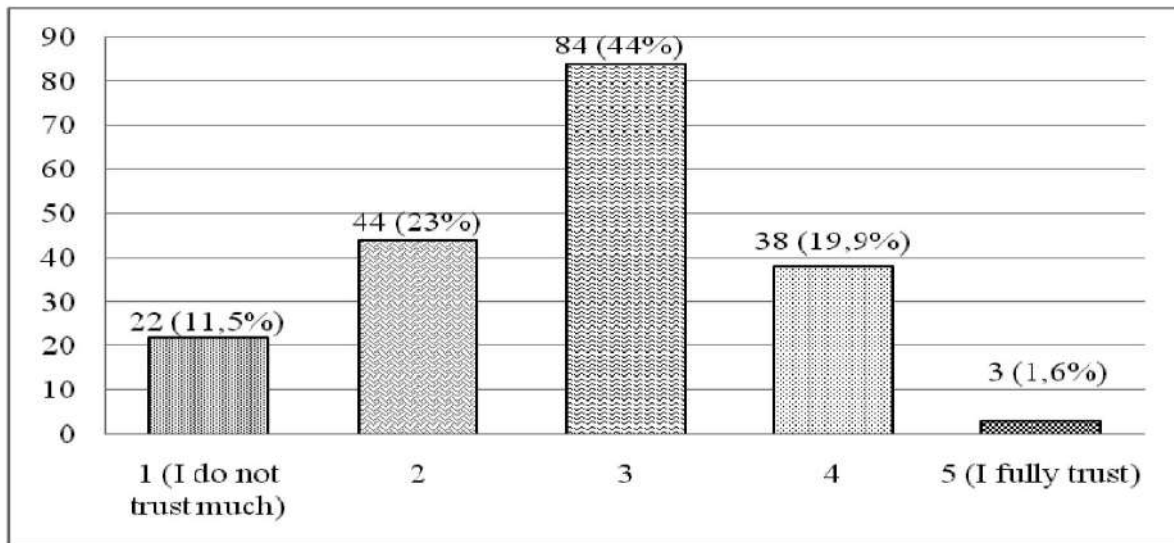
According to the results of the made investigation, it is determined that, under conditions of the first reference to an Internet-store, most of the responses, i.e. 44,2 %, gave the average grade of confidence (maximum 5 grade) in the Internet resource. Thus, one can affirm that, currently, confidence in Internet-stores is at a rather low level (Fig. 5).

**МЕНЕДЖМЕНТ**



**Fig. 4. Results of the questionnaire “What is the average total of Your e-receipt”**

The authors of the article consider that Internet-stores should pay attention to supply of the guaranties for consumers both at regulatory and consumption levels in order to improve confidence in the “purchase and sale” chain.



**Fig. 5. Results of the questionnaire “What is Your confidence in the Internet-store after the first reference to it”**

At the level of regulatory support, there is no responsibility for untimely delivery of goods, quality of the goods, conformity of goods (color, size, etc.) to the mentioned commodity at the Internet-store. An appropriate level of security for purchase at the Internet shop is also absent. At the consumption level, it is reasonable to pay attention to improvement of consumers’ confidence, appropriate protection of personal information, timely delivery of goods. It is worth mentioning that the consumer, who has obtained positive emotions and satisfaction of the received goods, would probably refer to the Internet-store or give positive recommendations. It will increase number of refernces to the Internet-store.

## МЕНЕДЖМЕНТ

**Conclusions.** Nowadays, it is necessary to study confidence in online trading. The authors of the article consider that performance of Internet-stores should be committed to such main principles, as timely delivery of goods, maximum detailed description of them, close feedback and privacy of the obtained information about consumers. According to the findings of the research, one can affirm that about 68% of the respondents are ready to wait for goods, in case the goods will be delivered within a week. The receipt total varies from 100 to 1000 UAH. There is a necessity to improve confidence in the “purchase and sale” chain of the Internet-stores both at regulatory and consumption levels.

## References

1. Poltorak, K. A. (2015). Analiz osoblyvostey povedinky spozhyvachiv v merezhi internet [Analysis of the peculiarities of consumers behavior in the Internet]. *www.economy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572> [in Ukrainian].
2. Puhachevska, K. Y. (n.d.). Tendentsii rozvytku elektronnoi torhivli v Ukraini [Tendencies of online trading development in Ukraine]. *conf.ztu.edu.ua*. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/77.pdf> [in Ukrainian].
3. Kyfiak, O. V. & Urda, V. D. (2017). Marketynh u sotsialnykh media (SMM) yak instrument prosuvannia tovariv ta posluh [Marketing in social mass media (SMM) as an instrument of promotion of goods and services]. *Mizhnarodnyi naukovi zhurnal "Internauka" – International scientific journal "Internauka"*, 14 [in Ukrainian].
4. Kuc, B. & Moczydlowska, J. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Difin [in Polish].
5. Rudzewicz, A., & Garbarski, J. (2009). Kontrowersje wokół marketingu w Polsce *Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*. Warsaw: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne [in Polish].
6. Bart, Ya., Shankar, V., Sultan, F. & Urban, G. L. (2005). Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? *A Large-Scale Exploratory Empirical Study Journal of Marketing*, 69, 133–152 [in English].
7. Gutorov, A. O. (2017). Scientific bases of the grocery integration's development in the agrarian sector of the economy. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 1(9), 1, 203-209 [in English].
8. Pavlenko, A. F. & Voychak, A. V. (2003). *Marketing [Marketing]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
9. Smith, P. R. (2003). *Marketigovye kommunikatsii: kompleksnyi podkhod [Marketing Communications: An Integrated Approach]*. Kyiv: Znannia-Pres [in Russian].
10. Groot, T. & Selto, F. H. (2013). *Advanced management accounting*. Harlow: Pearson [in English].

## Література

1. Полторак, К. А. Аналіз особливостей поведінки споживачів в мережі інтернет [Електронний ресурс] / К. А. Полторак - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4572>.
2. Пугачевська, К. Й. Тенденції розвитку електронної торгівлі в Україні [Електронний ресурс] / К. Й. Пугачевська - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/09/77.pdf>.
3. Кифяк, О. В. Маркетинг у соціальних медіа (SMM) як інструмент просування товарів та послуг / О. В. Кифяк, В. Д. Урда // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2017. – № 14.
4. Кус, В. *Zachowania organizacyjne / Boleslaw Rafal Kuc, Joanna Moczydlowska, Difin*, 2009. – 408 p.
5. Rudzewicz, A. *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce./ Rudzewicz A, Garbarski J. // Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa*, 2009.
6. Yakov Bart, Venkatesh Shankar, Fareena Sultan, & Glen L. Urban Are the Drivers and Role of Online Trust the Same for All Web Sites and Consumers? *A Large-Scale Exploratory Empirical Study Journal of Marketing* Vol. 69 (October 2005), 133–152.
7. Gutorov, A. O. Scientific bases of the grocery integration's development in the agrarian sector of the economy / Науковий вісник Полісся. – 2017. – № 1 (9). ч. 1. – С. 203-209.
8. Павленко, А. Ф. Маркетинг : підручник / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – К. : КНЕУ, 2003. – 246 с.
9. Смит, П. Р. Маркетинговые коммуникации : комплексный подход / П. Смит; пер со 2-го англ. изд. – К. : Знання-Прес, 2003. – 796 с.
10. Groot, T. *Advanced management accounting. / T. Groot, F. H. Selto*. Harlow, England; New York : Pearson, 2013 – 472 p.

Received for publication 01.03. 2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Bochko, O. Yu. Research of consumers 'liability level to Ukrainian online trade / O. Yu. Bochko, H. V. Podvalna, V. V. Kuziak // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 165-172.

**Бочко  
Олена Юрївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка»;  
<https://orcid.org/0000-0003-3422-4654>;  
E-mail: [Bochkoolena@ukr.net](mailto:Bochkoolena@ukr.net);

**Bochko  
Olena Yuriivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Marketing and Logistic Department, Lviv Polytechnic National University;

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- Подвальна  
Галина Василівна** кандидат економічних наук, асистент кафедри маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка»;  
<https://orcid.org/0000-0002-4867-5985>;  
E-mail: galunta\_vasulivna@ukr.net;
- Podvalna  
Halyna Vasylivna** Candidate of Economic Sciences, Assistant at the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University;
- Кузяк  
Вікторія Вікторівна** кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу і логістики, НУ «Львівська політехніка»;  
<https://orcid.org/0000-0003-4183-117X>;  
E-mail: viki1980@msn.com;
- Kuziak  
Viktoriia Viktorivna** Candidate of Economics, Senior lecturer at the Department of Marketing and Logistics, Lviv Polytechnic National University

**МЕНЕДЖМЕНТ**

UDC 331.108:65.012.8(045)

УДК 331.108:65.012.8(045)

**I. V. Korol**, Candidate of Economic Sciences,  
**M. A Slatvinskyi**, Candidate of Economic  
 Sciences, Associate Professor,  
**H. M. Chyrva**, Candidate of Pedagogical  
 Sciences

**I. В. Король**, к. е. н.,  
**М. А. Слатвінський**, к. е. н.,  
 доцент,  
**Г. М. Чирва**, к. пед. н.

**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL  
 FUNDAMENTALS OF THE STAFF  
 COMPETITIVENESS MANAGEMENT  
 IN PERSONNEL SECURITY ASPECT**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ  
 УПРАВЛІННЯ  
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
 ПЕРСОНАЛУ В АСПЕКТІ КАДРОВОЇ  
 БЕЗПЕКИ**

**Urgency of the research.** The importance of analyzing and solving the existing problems of the staff competitiveness is a matter of current interest as it is the main factor of enterprise development.

**Target setting.** It is reasonable to study the tools of the staff competitiveness management for revealing opportunities of its application at domestic enterprises.

**Actual scientific researches and issues analysis.** In the scientific work such of scholars as Sotnikova, S. I., Krotova, N. V., Molodchik, A. V. and others; the theoretical and practical aspects of the staff competitiveness management are investigated.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Scholars have not worked out the methodological problems of staff competitiveness management in personnel security aspect, which complicates the practical application of appropriate management mechanisms.

**The research objective.** The article aims to develop main directions of staff competitiveness management based on theoretical generalizations and practical experience of enterprises.

**The statement of basic materials.** The authors classified and systematized the basic tools of personnel management at various stages of staff development. The main positions of staff competitiveness management concepts are analyzed, domestic and foreign experience of their implementation are investigated. The method of staff competitiveness management in personnel security aspect is developed.

**Conclusions.** Approaches to increasing the loyalty of domestic enterprises staff, its motivation for education and professional development should be conceptually reconstructed on the basis of various incentive systems for certain categories of staff to motivate its advances.

**Keywords:** competition; competitive advantages; competitiveness; the concept of management; personnel security.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-173-179

**Актуальність теми дослідження.** Дослідження конкурентоспроможності персоналу є актуальним, оскільки вона є одним із ключових чинників розвитку підприємств.

**Постановка проблеми.** Доцільно вивчити конкретний інструментарій управління конкурентоспроможністю персоналу для виявлення можливостей його застосування на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях таких вчених, як, Кротова Н. В., Молодчик А. В. Сотнікова С. І., та ін. досліджено теоретичні та практичні проблеми управління конкурентоспроможністю персоналу.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Дослідниками ще недостатньо опрацьовані методологічні проблеми управління конкурентоспроможністю персоналу в аспекті кадрової безпеки, що ускладнює практичне застосування відповідних управлінських механізмів.

**Постановка завдання.** Стаття покликана на основі теоретичних узагальнень та практичного досвіду підприємств виробити орієнтири управління конкурентоспроможністю персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Досліджено та класифіковано основні інструменти кадрової служби на різних етапах розвитку персоналу. Проаналізовано основні положення концепцій управління конкурентоспроможністю персоналу та досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід їх реалізації. Розроблено методику управління конкурентними перевагами персоналу в аспекті кадрової безпеки.

**Висновки.** Підходи до підвищення лояльності персоналу вітчизняних підприємств, його мотивація до освітньо-професійного зростання мають бути концептуально перебудовані на основі застосування різноманітних стимулюючих систем для окремих категорій персоналу з метою мотивації досягнень.

**Ключові слова:** конкуренція; конкурентні переваги; конкурентоспроможність; концепція управління; кадрова безпека.

**Urgency of the research.** Under conditions of increasing competition between economic entities of all levels, the staff competitiveness is the best form of social protection of employees and an effective factor in improving the competitiveness of the companies, ensuring their personnel

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

security. This effect is achieved through the implementation of economic (permanent position, proper workplace, high salaries) and social (the possibility of work selection, self-confidence and confidence in the future) benefits, that underlie this complex and multi-faceted phenomenon.

**Target setting.** Competitive employee through the qualitative work and high ability to realize his/her competitive advantages satisfies not only his/her own needs, but also the needs of the company. As a result, the staff competitiveness is one of the key factors affecting the competitiveness of goods, enterprises, one of the important factors of economic growth in general, which necessitates the study of specific tools for managing the competitiveness of staff to identify the possibilities of its use at domestic enterprises.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The results of the research on staff competitiveness are given in the scientific works of such scholars as Odiegov Yu. G. [1], Krotova N. V. [2], Molodchik A. V. [3], Sotnikova S. I. [4] and others. The main emphasis is made on the conceptual description and separate application principles of the managing of staff competitiveness and the development of labor potential.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** Researchers have not yet developed the methodological problems of managing the staff competitiveness in the aspect of personnel security, which complicates the practical application of appropriate management mechanisms.

**The research objective.** The main objective of the study is to determine the main approaches to managing this characteristic at the example of the Polish company "MAN Trucks" and Ukrainian company PJSC "AvtoKrAZ", developing guidelines for managing the competitiveness of domestic enterprises.

**The statement of basic materials.** In modern development conditions, the development and implementation of the management system of staff competitiveness by the companies is considered as one of their main competitive advantages. Whatever new technologies are implemented at the enterprise, no matter how positively the environmental factors affect its activities, without highly qualified personnel ready for these changes, the enterprise can not achieve the desired results.

Four stages can be defined in the staff development, which enable to identify the priority goals for each of them and specify the tools of the staffing service to manage the competitiveness of employees.

1. During the pre-production phase there is an active development of the basics of professional skills. This period includes the time spent on training young employees at branch schools.

Staff Competitiveness Management tools at this stage include the choice of educational institutions to prepare the future employees, the organization of practices for students, the preliminary selection of future employees, participation in the final certification of graduates, monitoring their competitiveness.

2. The adaptation period is for those workers who have just been recruited. This is the stage of adaptation to the enterprise, workplace and labor collective.

Management tools at this stage include the organization of advisory assistance, psychological support, the formation and use of mentoring institutions, the establishment of a system of social support of employees, monitoring of the state of staff competitiveness.

3. The period of active development of production processes is characterized by systematic professional retraining and staff training. The main objective of this stage is to achieve the highest level of staff competitiveness.

The tools for managing the personnel competitiveness resolve itself to the creation of the system of training and professional development of employees, the organization of the system of personnel incentives, the development of an objective system for assessing the level of qualification, the organization of work with the personnel reserve, the creation of the system of social support of employees, monitoring of staff competitiveness.

4. The period of reaching a high level of competence is final in the work of the staff and relates, as a rule, to people of middle and senior age - the so-called "personnel core" of the company, who have significant experience in the profession and at the company and a high level of professionalism. The main tools for managing the competitiveness of staff at this stage is the

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

creation of the system of social support for employees, the development of a mentoring institute, the organization of work with personnel reserve, monitoring of staff competitiveness.

Thus, an individual approach to each employee and the use of specific tools in accordance with the stage of its development will make it possible to improve the effectiveness of managing the staff competitiveness in general.

The system of theoretical and methodological views on the understanding and definition of the essence, content, goals, objectives, criteria, principles and methods, as well as organizational and practical approaches to the formation of a mechanism for managing the staff competitiveness finds expression in the appropriate concept.

Yu. G. Odehov [1] highlights such concepts depending on the personnel role in the company and the time of the emergence of relevant concepts, as follows: the concept of labor resources use (20-40 years of the XX century); the concept of personnel management (50-70 years of the XX century); the concept of human resources management (80-90 years of the XXI century); the concept of human management (XXI century).

Within the concept of labor resources use the main attention is focused on the methods for improving the productivity of physical labor; does not take into account the employees' own interests, needs and creativity. A person in the process of labor is seen as one of the factors of production.

The concept of personnel management has expanded the functions of personnel management from labor organization and wages to finding and recruiting personnel, career planning, evaluating not only employees but also managers, improving their qualifications, managing conflicts, etc. [2].

The concept of human resources management considers the staff as the main resource of the company acquired by it in the process of competition, which should be placed, motivated and developed on an equal basis with other resources to achieve their own strategic development goals.

Practically this concept has been reflected in the personnel policy of PJSC AvtoKrAZ (Ukraine). At the enterprise there is a complex system of material incentives under the purposes. Considerable attention is paid to the improvement of the employees' skills, their training and retraining. An important aspect of the staff motivational factor is the surcharges and benefits to tariff rates and salaries, additional payments, mainly in the form of financial aid.

The concept of human management is based on respect of each employee, to the conditions necessary for the realization of their abilities. Within this approach, methods of human management through organizational culture, such as the system of goals, values, specific principles of behavior inherent in this company, have become widespread [3].

This concept is actively used in MAN Trucks' personnel policy (Republic of Poland), where a significant emphasis is made on the personality, which manifests itself in the individual development plans; motivation based on identifying and meeting the needs of the individual employee. Considerable attention is paid to the formation of an atmosphere of trust, openness in the company, establishment of a multichannel communication system between the employee and his management.

In modern economic science, in addition to the general concepts of personnel management, the concepts of managing the staff competitiveness are given, namely the consumer, competence, career and marketing ones.

The essence of the consumer concept is to provide the fullest staffing of jobs, while the number of staff varies in accordance with the changes in volumes of goods and services [1].

According to the competency concept, employers focus on the employees who meet the highest level of operational, technical and qualitative attitude, and thus provide the greatest benefit to the company. The main approach to managing the staff competitiveness is the constant improvement of staff skills and the use of flexible forms of employee payment.

The career concept of managing the staff competitiveness is focused on the constant development of the staff competence [4]. The essence of the approach is to increase the career transitions of staff and to ensure its high social security. This concept is typical for the PJSC "AvtoKrAZ".

**МЕНЕДЖМЕНТ**

Traditional marketing concept provides for the creation of differentiated conditions for ensuring the competitiveness of employees, depending on their value in achieving the goals of the company's development [4]. Its main essence is the material and moral stimulation of employees who achieved the goals of the organization in the course of their professional activities; individual approach to stimulation. This concept is largely characteristic of the MAN Trucks personnel policy.

Thus, a comparative review of the concepts of managing the staff competitiveness on the example of PJSC "AvtoKrAZ" and MAN Trucks indicates that in the first company insufficient attention is paid to the link between the results of labor, educational and professional growth and remuneration for certain categories of staff; insufficient incentives for employees to innovative activity; the intangible component of the motivation of workers requires further improvement, etc.

The main ways of improving the management of the staff competitiveness of PJSC "AvtoKrAZ", using the experience of the company MAN, are:

- improvement of the financial component of the mechanism of employees motivation by ensuring differentiation in the employees payment, depending on their individual achievements, the results of the activities of the structural unit and the enterprise as a whole;
- application of non-traditional forms and methods of stimulation for the implementation of creative ideas and initiatives.

In addition to material incentives, it is also necessary to create an atmosphere of openness and trust of employees to the company by organizing meetings of managers and employees to identify their needs, goals, level of satisfaction with working conditions, discussion forums on important issues for the company.

Within the conceptual boundaries and taking into account the results of the analysis, a methodology for managing the competitive advantages of staff in the personnel security aspect is developed, which involves a series of actions aimed at minimizing the negative consequences of the threats to the staff competitiveness (Fig. 1).

Table 1

**Quantitative scale for assessing the level of threat to the competitiveness of the company's staff**

Interval	Threat level	Description of the threat
1 – 0,8	critical (very high)	The probability of a threat is maximal, the consequences of the staff competitiveness loss are devastating.
0,8 – 0,6	high	The probability of a threat is high, the consequences of the staff competitiveness loss are significant
0,6 – 0,4	middle	The probability of a threat is average, the consequences of the staff competitiveness loss are not significant
0,4 – 0,2	low	The probability of threat is average, the consequences of the staff competitiveness loss is poor
0,2 – 0	minimal (very low)	The probability of threat is unlikely; lack of consequences of the staff competitiveness loss

Source: authors` development

To estimate the threat level or the threat potential, we suggest using the following scale (Tab. 1).

The integral estimation of each threat agent of the staff competitiveness of the enterprise is carried out according to the formula:

$$p_i(TC) = \sum_{k=1}^n \left[ \left( \sum_{k=1}^n \frac{X_{ik}}{n} \cdot \sum_{k=1}^n \frac{Y_{ik}}{n} \right) / n \right] \tag{1}$$

$p_i(TC)$  – the level of threat of the staff competitiveness of the company;

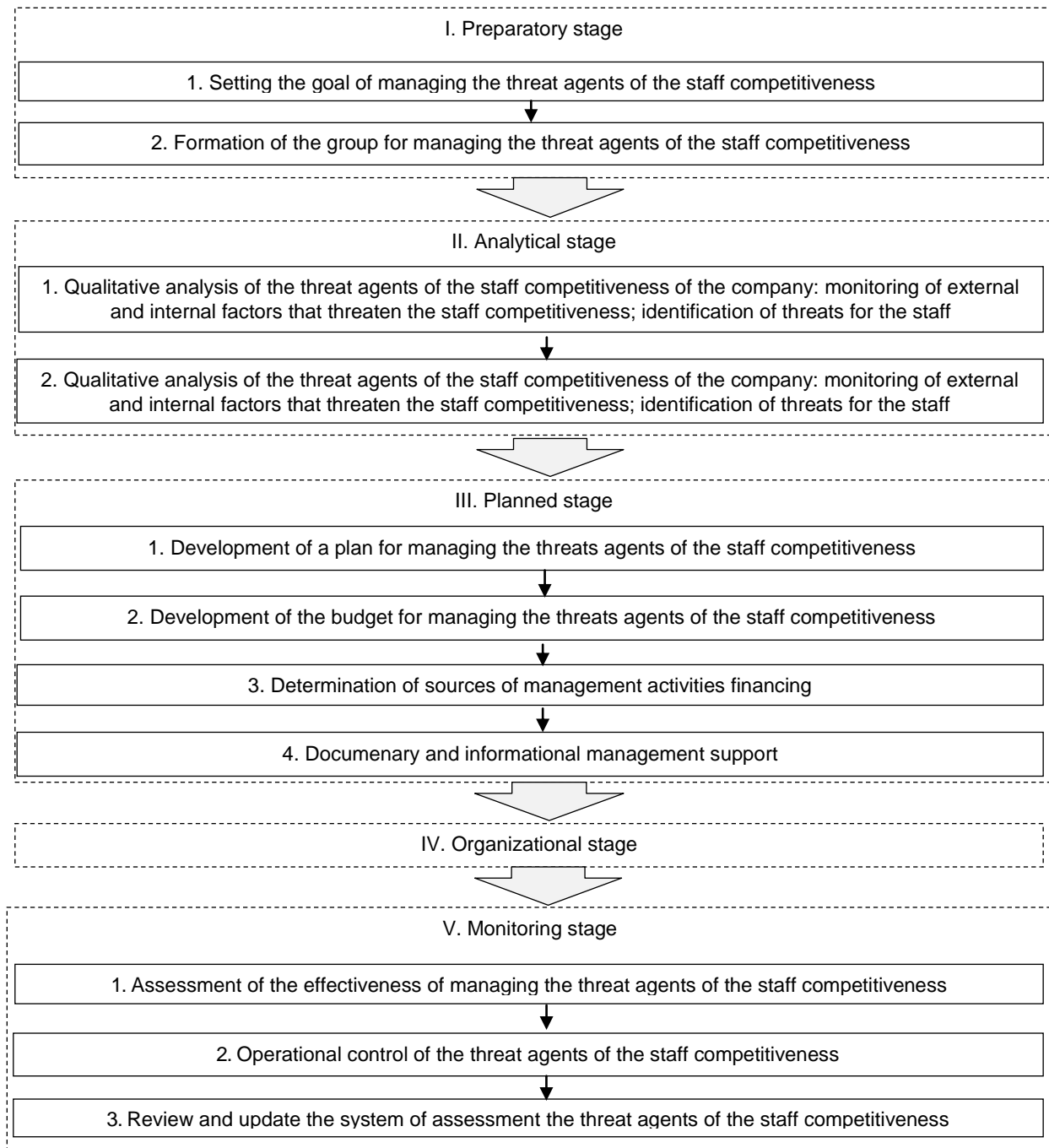
$X_{ik}$  – evaluation of the result (magnitude of consequences) from the effect of the threat agent  $i$  of the company staff competitiveness by the expert  $k$ ;

$k$  – expert number (from 1 to  $n$ );

$Y_{ik}$  – evaluation of the probability of threat  $i$  occurrence by the expert  $k$ .



**МЕНЕДЖМЕНТ**

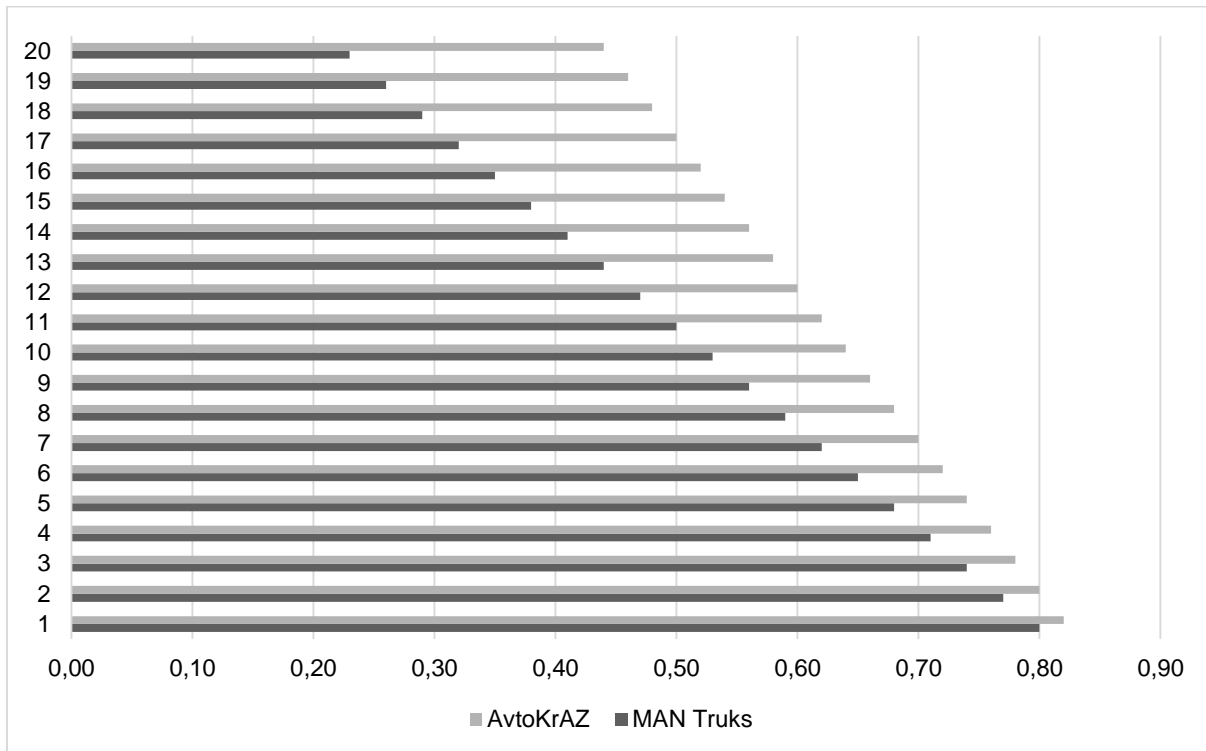


**Fig. 1. The methodology for managing the competitive advantages of the personnel**

Source: created by the authors

The final result of the implementation of the methodology for assessing the level of threats to the staff competitiveness of the company is the profile of threats (dynamic characteristics of the level of personnel security taking into account the threat of competitiveness loss) (Fig. 2).

**МЕНЕДЖМЕНТ**



- 1 – inefficient personnel management system;
- 2 – skilled personnel turnover;
- 3 – unfavorable social and psychological climate in the team;
- 4 – ineffective system of labor motivation;
- 5 – educational risks;
- 6 – lack of career opportunities in the company;
- 7 – lack of measures aimed at creating the motivation of employees' loyalty;
- 8 – subjectivity of methods of business assessment of the personnel;
- 9 – irrationality of company organizational structure;
- 10 – ineffective functional division of responsibility and responsibilities for personnel management;
- 11 – imbalance of gender, age and educational staff groups;
- 12 – low qualification level and quality of intellectual potential of the company;
- 13 – communications risks;
- 14 – imbalance between professional groups and staff categories;
- 15 – conflicts between different ranks of managers;
- 16 – irregularity of working time;
- 17 – irrational mode of work and rest;
- 18 – professional qualification risks;
- 19 – moral risks;
- 20 – psychophysiological risks.

**Fig. 2. Profile of the threat agents of the staff competitiveness of the companies MAN Trucks and AvtoKrAZ**

Source: created by the authors

**Conclusions.** Thus, the approaches to increasing the personnel loyalty of domestic enterprises, its motivation for educational and professional growth should be conceptually rebuilt based on the use of various incentive systems for certain categories of staff in order to motivate the achievements. Implementation of measures listed in the article within the framework of the concept of human management will increase the efficiency of managing the staff competitiveness and, as a result, increase the efficiency of production and personnel security of PJSC "AvtoKrAZ".

The proposed method of managing the competitive advantages of the company staff provides, in addition to the control system itself, its focus on prevention and avoidance of threats to the staff competitiveness.

## МЕНЕДЖМЕНТ

## References

1. Odegov, Yu. G., Rudenko, G. G. & Babynina, L. S. (2007). *Ekonomika truda [Labor Economics]*. Moscow: Publishing House "Alfa-Press" [in Russian].
2. Krotova, N. V., Klepper, E. V. (2005). *Upravlenie personalom [Personnel Management]*. Moscow: Finansy i statistika [in Russian].
3. Molodchik, A. V., Molodchik, M. A. (2005). *Menedzhment: strategija, struktura, personal, znanie [Management: strategy, structure, personnel, knowledge]*. Moscow: Publishing House of State University Higher School of Economics [in Russian].
4. Sotnikova, S. I. (2006). Konkurentosposobnost na rynku truda: genezis sotsialno-ekonomicheskoho soderzhaniia [Competitiveness in the labor market: the genesis of socio-economic content]. *Marketing v Rossii i za rubezhom – Marketing in Russia and Abroad*, 2, 95-107 [in Russian].
5. MAN Truck & Bus Report. [www.mantruckandbus.pl](http://www.mantruckandbus.pl/pl/press__media/press_details_121735.html). Retrieved from [http://www.mantruckandbus.pl/pl/press\\_\\_media/press\\_details\\_121735.html](http://www.mantruckandbus.pl/pl/press__media/press_details_121735.html) [in English].
6. Ofitsiyniy veb-sait AvtoKrAZ [Official website AutoKrAZ]. [www.autokraz.com.ua](http://www.autokraz.com.ua/rus/news/pr/2015.01/090127_0.php). Retrieved from [http://www.autokraz.com.ua/rus/news/pr/2015.01/090127\\_0.php](http://www.autokraz.com.ua/rus/news/pr/2015.01/090127_0.php) [in English].

## Література

1. Одегов, Ю. Г. Экономика труда : учебник : В 2 т. Т. 1. / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, Л. С. Бабынина. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 760 с.
2. Кротова, Н. В. Управление персоналом: учебник / Н. В. Кротова, Е. В. Клеппер. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 320 с.
3. Молодчик, А. В. Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание: учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик. – М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. – 296 с.
4. Сотникова, С. И. Конкурентоспособность на рынке труда: генезис социально-экономического содержания / С. И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – №2. – С. 95-107.
5. MAN Truck & Bus Report [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.mantruckandbus.pl/pl/press\\_\\_media/press\\_details\\_121735.html](http://www.mantruckandbus.pl/pl/press__media/press_details_121735.html).
6. АвтоКрАЗ : офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступа : [http://www.autokraz.com.ua/rus/news/pr/2015.01/090127\\_0.php](http://www.autokraz.com.ua/rus/news/pr/2015.01/090127_0.php).

Received for publication 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування:

Korol, I. V. Theoretical and methodological fundamentals of the staff competitiveness management in personnel security aspect / I. V. Korol, M. A. Slatvinskyi, H. M. Chyrva // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 173-179.

<b>Король Інна Володимирівна</b>	кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; <a href="https://orcid.org/0000-0002-2726-6437">https://orcid.org/0000-0002-2726-6437</a> ; E-mail: 111inna111@gmail.com;
<b>Korol Inna Volodymyrivna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University;
<b>Слатвінський Максим Анатолійович</b>	кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; <a href="https://orcid.org/0000-0003-4096-2901">https://orcid.org/0000-0003-4096-2901</a> ; E-mail: 111inna111@gmail.com;
<b>Slatvinskyi Maksym Anatoliiovych</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Economic Security, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University;
<b>Чирва Ганна Миколаївна</b>	кандидат педагогічних наук, доцент кафедри економіки та соціально-поведінкових наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини; <a href="https://orcid.org/0000-0001-6431-340X">https://orcid.org/0000-0001-6431-340X</a> ; E-mail: ch56@i.ua;
<b>Chyrva Hanna Mykolaivna</b>	Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of Economics and Social-Behavioral Sciences, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

## МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 347.45/47

УДК 347.45/47

N. A. Mazaraki, Candidate of Law Sciences

Н. А. Мазаракі, к. ю. н.

EFFECTIVE SYSTEM OF COMMERCIAL  
DISPUTES RESOLUTION AS A  
PREREQUISITE OF ECONOMIC PROGRESSЕФЕКТИВНА СИСТЕМА ВИРІШЕННЯ  
ГОСПОДАРСЬКИХ СПОРІВ ЯК ЗАПОРУКА  
ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГРЕСУ

**Urgency of the research.** The current state of the justice system in Ukraine does not provide a quick and justified resolution of disputes that is particularly acute for business circles. Given the lack of qualitative changes in the area of justice in the course of ongoing reform of the judiciary and procedural legislation, the preservation of a critically low level of trust in the judiciary, the state should offer the society a new social contract on the procedure for resolving legal disputes in the state, which must necessarily include the institutionalization of alternative methods of resolution disputes, first of all, mediation.

**Target setting.** The introduction of alternative methods of dispute resolution should be based on an argumentated conceptual model that will ensure an effective and fair solution to legal disputes.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The scientific works of leading foreign and domestic researchers Yu. Prytyka, V. Reznikov, Y. Demchenko, G. Braun, A. Mariot, R. Reuben are devoted to separate aspects of the settlement of commercial disputes and the formation of a system of alternative dispute resolution.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At present, there is no national concept for resolving commercial disputes, the place of alternative dispute resolution, in particular mediation, in the legal system of Ukraine has not been formulated.

**The research objective.** There is a need to formulate a new concept of a dispute resolution system that would ensure that citizens and legal entities have a real choice of an effective and fair dispute resolution procedure.

**The statement of basic materials.** The formation of the Ukrainian concept of the dispute settlement system must necessarily take into account the national socio-cultural and legal features. The necessity of institutionalization of mediation is proved by the adoption of the relevant law and the use of mediation procedures by public authorities in state-investor disputes and disputes with business entities.

**Conclusions.** The introduction of alternative methods of resolving disputes in the legal system of Ukraine should ensure an effective and justified settlement of disputes and, as a consequence, create the preconditions for economic growth.

**Keywords:** alternative dispute resolution, mediation; out-of-court dispute resolution; enforcement of contracts; justice, commercial dispute; justified dispute resolution.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-180-187

**Актуальність теми дослідження.** Поточний стан системи правосуддя в Україні не забезпечує швидкого та справедливого вирішення спорів, що набуває особливої гостроти для підприємницьких кіл. З огляду на відсутність якісних змін у сфері правосуддя в ході триваючої реформи системи судустрою та процесуального законодавства, збереження критично низького рівня довіри до судової влади держава має запропонувати суспільству новий суспільний договір щодо порядку вирішення правових спорів в державі, який неодмінно має включати інституалізацію альтернативних методів вирішення спорів, насамперед, медіації.

**Постановка проблеми.** Запровадження альтернативних методів вирішення спорів має бути засновано на аргументованій концептуальній моделі, яка забезпечить ефективне та справедливе вирішення правових спорів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних дослідників Ю. Притики, В. Резнікової, Ю. Демченка, Г. Брауна, А. Мерріота, Р. Ройбена присвячені окремим аспектам вирішення господарських спорів та формування системи альтернативного вирішення спорів.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** На даний час відсутня національна концепція вирішення комерційних спорів, не сформульовано місце альтернативних методів вирішення спорів, зокрема, медіації, у правовій системі України.

**Постановка завдання.** Постає необхідність формування нової концепції системи вирішення спорів, яка б гарантувала наявність для громадян та юридичних осіб реального вибору ефективної та справедливої процедури вирішення спору.

**Викладення основного матеріалу.** Формування української концепції системи вирішення спорів неодмінно має враховувати національні соціокультурні та правові особливості. Доведена необхідність інституалізації медіації шляхом прийняття відповідного закону та використання органами державної влади процедури медіації у державно-інвесторських спорах та спорах з суб'єктами господарювання.

**Висновки.** Запровадження альтернативних методів вирішення спорів в правову систему України має забезпечити ефективне та справедливе вирішення спорів та, як наслідок, створити передумови до економічного зростання.

**Ключові слова:** альтернативні методи вирішення спорів; медіація; позасудове вирішення спорів; виконання договорів, справедливість; комерційний спір; справедливе вирішення спору.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Urgency of the research.** Diligent enforcement of contracts and fast dispute resolution, respect for rule of law play vital role for efficient economic processes. Nevertheless commercial disputes are inevitable in the course of business relations and they range from small claims to investor – state disputes. So the aim of the state is to provide access to justice, a well-functioning court system and legal framework for alternative dispute resolution methods and to create a favourable business climate, provide incentives for foreign investment and economic growth as well. Mediation and other alternative methods of dispute resolution are new for Ukraine, though foreign experience influences internal reforms it cannot be used in “copy and paste” mode. So here in Ukraine we should assess the on-going situation, values of the society and than implement reforms.

The World Bank in its annual “Doing business” reports includes the indicator “Enforcing contracts” measuring time and cost to resolve a commercial dispute and the quality of judicial processes. Alternative dispute resolution availability is also taken for measurements.

This paper will be focused on analysis of commercial disputes as a part of business activities, assessment of Ukraine judiciary and perspectives of implementation of alternative dispute resolution into legal and judiciary system.

**Target setting.** The well-known assessment and studies (Investment Climate Assessments, Doing Business etc.) show that efficient access to justice is the key for a healthy economic climate. The disputes including commercial ones can be resolved in number of ways, and the judiciary is not the only option. The trend for alternative dispute resolution (ADR) is on the rise throughout the world with the states and big companies implementing ADR methods, creating and promoting new ones (e.g. online dispute resolution) and, in such a way, bringing consent-based dispute resolution to businesses and consumers.

In some idealistic vision the key objective is that commercial and civil disputes should be resolved in a way to correspond the needs of the parties and conform to fundamental principles of justice.

The legal framework of any state should provide the choice for parties involved in commercial disputes to decide, whether their dispute can be resolved by agreement (directly or with the help of a third party) or by judicial proceedings.

There's a great demand in Ukraine for efficient, accessible, transparent and modern justice, and the judiciary reforms are underway not showing positive results. i.e. that judges are gaining independence and impartiality and trust.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The study conducted by the Sociological Service of the Razumkov Centre in 2015 showed that 45.4% of respondents fully distrusted and 36% rather distrusted the courts with only 1.1% of people who trusted the courts.<sup>1</sup>

Besides such attitude of citizens towards the judiciary, the work of economic courts is also unsatisfactory in terms of speed and efficiency. According to official statistics in the first half of 2017 local commercial courts of Ukraine were dealing with 131.4 thousand of claims and actions, among them 89.3 thousand of claims and actions were brought within that period. By the end of the first half of 2017 40.8 thousand of claims and actions (31.1%) remained unresolved<sup>2</sup>. Moreover in general every Ukrainian judge of an economic court had to deal with 154 cases during that period.

Such situation persuades the search for alternatives in dispute resolution. Among known ADR methods the main attention is paid to mediation in Ukraine nowadays, the ways to integrate it into judicial system or to create framework for extra-judicial mediation are sought.

Since early 1990s US Federal Mediation and Conciliation Service, US non-governmental organisation “Search for common ground”, USAID and other donors have been promoting mediation in Ukraine, setting up mediation centres and organising seminars and other events to promote mediation.

---

<sup>1</sup> Sociological poll “How much do you trust the following social institutes?” conducted by the Sociological Service of the Razumkov Centre from 6 to 12 March 2015. [http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll\\_id=1030](http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll_id=1030).

<sup>2</sup> Statistical information on the execution of legal proceedings by economic courts of Ukraine in the first half of 2017 <http://vgsu.arbitr.gov.ua/files/pages/05.pdf>

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

The International Finance Corporation, World Bank group (IFC) financed the creation of Ukrainian Mediation Centre in Kyiv. A dozen of regional mediation organisations have been also registered and concentrated in promoting this ADR method and providing mediation trainings. The National Association of Mediators of Ukraine was established in 2014.

With the financial and organisational help of US, EU and European donors mediation projects have been piloted in Ukrainian courts in order to popularize mediation and to find the most appropriate mediation model for Ukraine.

All these activities have led to the need of enacting legislation for mediation services. Several drafts of Law of Ukraine "On mediation" have been registered at the Verkhovna Rada of Ukraine and the only one eventually was voted in its first reading in 2016. By the end of 2017 the Law "On introducing the amendments to the Code of Commercial Procedure of Ukraine, the Code of Civil Procedure of Ukraine, the Code of Administrative Procedure and other legislative acts" provided possibilities for court-annexed mediation.

Nevertheless the mediation remains unpopular among Ukrainians and there's a long way ahead for mediation development. This process in order to be successful needs diligent deliberation in implementing mediation and other ADR methods into Ukrainian legal system and traditions of the society.

The topic of alternative methods of dispute resolution has been investigated by Ukrainian scholars for nearly a decade, in particular, S. Demchenko in 2010 justified arbitration and mediation as a direction of improvement of the economic process, a dissertation study by O. Spector "Alternative methods of resolving civil legal disputes" in 2012 is considered one of the first set of works in this area, further research focused on individual aspects of out-of-court resolution of various types of disputes or certain models and aspects of mediation (H. Ogrenchuk, T. Shinkar, O. Gren, O. But and others). At the same time, the concept of the place of alternative methods of resolving disputes in the legal system of the state has not yet been found.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At present, there is no national concept for resolving commercial disputes, the place of alternative dispute resolution, in particular mediation, in the legal system of Ukraine has not been formulated.

**The research objective.** There is a need to formulate a new concept of a dispute resolution system that would ensure that citizens and legal entities have a real choice of an effective and fair dispute resolution procedure.

The statement of basic materials.

Alternative dispute resolution as a pillar for access to justice in commercial disputes.

ADR is usually defined as methods, procedures, techniques, and processes of resolving disputes without addressing for court decision. The researchers and practitioners always point out the consensual nature as the cornerstone of ADR, equity between the parties, seeking compromise, win-win resolution of a dispute, releasing burden from the court system etc.

Though in order to find interconnections between functioning of ADR in a given country and its economic climate we should assess such characteristics and advantages of ADR as:

- 1) Receiving redress in a less expensive (though arguable, but it's a common view) and more rapid manner than by a court process;
- 2) Diminishing the need for enforcement of the decision as in ADR processes it is consensual;
- 3) Preserving amicable relations between the parties of a disputes as they stay to operate in the same sector of economy;
- 4) Remaining the reasons, the course and the resolution of dispute confidential.

Nevertheless ADR is not a panacea for private sector (businesses and consumers) or the court system, though both of them benefit from availability of ADR services. That is why there are number of indications when a dispute is suitable for ADR or needs to be resolved by formal litigation.

The parties may opt for ADR when they are willing to do so (some states prescribe compulsory mediation, and the assessments of effectiveness of such approach differ), when parties know that the applicable legislation does not cover arguable relations to the needed extent (in Ukraine, IT disputes are often resolved by negotiations, according to the opinions of a number of practitioners), partnership is needed to be preserved and confidentiality is required.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

And there are disputes when the legal status is questioned, when the court ruling is needed, when parties do not trust each other that the dispute resolution will be fulfilled by goodwill.

Though mediation in many states is predominantly used in family; employment, property disputes, medical negligence claims and consumer disputes, commercial mediation is on the rise, in corporate and investor-State disputes.

So one can reach a conclusion that ADR and the judiciary should act in a parallel manner, supplementing each other. And it is the task for a state to find an effective mechanism of their functioning, tailoring for the traditions and needs of the society.

The same opinion was expressed by the European Commission: ADRs are an integral part of the policies aimed at improving access to justice. In effect, they complement judicial procedures, insofar as the methods used in the context of ADRs are often better suited to the nature of the disputes involved. ADR can help the parties to enter into dialogue where this was not possible before, and to come to their own assessment of the value of going to court<sup>3</sup>

The attempts to introduce mediation in Ukraine by non-governmental organizations have been and remain with poor results, resulting in sporadic mediations (though statistics of mediations is rare and non-complete due to the fact of its main feature – confidentiality). And there is a hope that legal framework for mediation would be an incentive.

The IFC experts say, that some types of ADR processes such as mediation can be (and often are) fully independent of any court system or underlying legislation. Many take place pursuant to contracts between the parties and without reference to or connection with the state court system. In some cases, there may need to be a minimum legal framework governing the process in the country in question (for example to protect the confidentiality of the discussions in mediation). In the case of arbitration, which is a more formal ADR mechanism, a minimum enabling legal framework as well as enforcement mechanisms should be in place. Other than that, there is no underlying obligation to connect such ADR activity to the court system. Indeed, to do so is to limit its application<sup>4</sup>.

The “Doing Business 2016” report notes, that 171 countries recognize voluntary mediation or conciliation. To be effective, ADR mechanisms need to be accessible. They also need to be comprehensively regulated, with all substantive and procedural provisions available in a single source, such as a specific statute. The data show that this is more often the case for arbitration: while 179 economies have a dedicated law or chapter on arbitration, only 102 have a similar instrument on voluntary mediation or conciliation<sup>5</sup>.

One may argue that the absence of legal framework for ADR would disrupt parties, especially from those methods when third party is included into process (mediator or conciliator), because besides confidentiality that should be secured by law, there other practical questions of the enforceability of mediated agreement, limitation of actions etc.

The further analysis on the ways of implementing ADR into legal system of Ukraine would be focused on mediation mainly because of certain work that has been done in Ukraine and because of wide use and extent of mediation throughout the world.

#### *Selecting a mediation model for Ukraine*

The EU Mediation Directive provides such description of mediation as a structured process, however named or referred to, whereby two or more parties to a dispute attempt by themselves, on a voluntary basis, to reach an agreement on the settlement of their dispute with the assistance of a mediator. This process may be initiated by the parties or suggested or ordered by a court or prescribed by the law of a Member State.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Green Paper on alternative dispute resolution in civil and commercial matters COM/2002/0196 Final. Available at <http://eurlex.europa.eu/>.

<sup>4</sup> ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION GUIDELINES [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322\\_ADRG\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322_ADRG_Web.pdf).

<sup>5</sup> World Bank. 2016. Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4.

<sup>6</sup> Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0052>.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

The experience of foreign countries provides with a number of models of mediation depending on its liaison with the judicial system: court-annexed mediation, court-referred mediation and mediation in free-standing institutions.

Court-annexed mediation presumes that judges or court officials provide mediation services. Such connection to the judiciary is sometimes believed to add to people's trust and recognition of mediation services and also parties rely that the enforceability of the mediated agreement would be stronger because it would be like a court order. Such model has been provided by newly adopted amendments to the Code of Commercial Procedure of Ukraine. Though practitioners and mediators presume that current judicial system of Ukraine is not ready for court-annexed mediation, judges are overloaded with cases, they have no mediation skills and frankly speaking – no interest in providing mediation.

Court-connected mediation is executed by mediators outside the court system, but cases are directed from courts to a designated mediation centers. Agreements that parties are reaching as the result of court-connected mediation usually are enforced as court orders, though some court procedure is needed to secure the enforceability. Also there's a question of cost of mediation services. In terms of court-annexed mediation it can be funded by litigation fees, the services of external mediators should be paid by parties additionally (there is such a widely used incentive for amicable dispute resolution as refund of some part of litigation fees to the claimant when agreement is reached in the dispute). Nevertheless the mediation is not mandatory that would be additional obstacle for promoting mediation.

Private or free-standing mediation is more flexible in terms of procedure, terms, but Ukrainian experience shows a number of obstacles for mediation to gain recognition of the Ukrainian society. The draft Law of Ukraine "On mediation" is presuming voluntary free-standing mediation, and the last amendments to the Commercial Procedural Code of Ukraine - court-annexed mediation. Unfortunately Ukrainian mediation society and judicial system as well are hardly ready for providing mediation services at full range.

And now we should analyze key points of successful implementation of mediation:

1) providing basic legal framework. The crucial point is the enforcement of agreements reached as the result of mediation. When such an agreement has the legal power of a plain civil agreement on mutual rights and obligations the parties of a dispute reasonably doubt the effectiveness of mediation. Time and money would be lost, some important information revealed and when the other party fails to fulfill the agreement the only way would be to file a claim eventually.

The above mentioned EU Mediation Directive prescribes that Member States shall ensure that it is possible for the parties, or for one of them with the explicit consent of the others, to request that the content of a written agreement resulting from mediation be made enforceable. The content of such an agreement shall be made enforceable unless, in the case in question, either the content of that agreement is contrary to the law of the Member State where the request is made or the law of that Member State does not provide for its enforceability. The content of the agreement may be made enforceable by a court or other competent authority in a judgment or decision or in an authentic instrument in accordance with the law of the Member State where the request is made.

Ukrainian draft law "On Mediation" has no clause concerning the enforceability of mediated agreements and many practitioners believe it to be obstacle for mediation development in Ukraine.

Among incentives for implementation of mediation the IFC experts name the following rules:

- order a halt in proceedings for parties to consider ADR;
- order parties to engage in ADR or an ADR information session;
- demand that parties provide reasons to the court why mediation is not appropriate in their case, and even penalize parties for unreasonable refusal
- to engage in settlement and ADR;
- reduce court fees for parties engaged in mediation;



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

- and amend the disposal targets for judges to give them credit for referring cases to mediation<sup>7</sup>

Some of these rules (for example, return of 50% of litigation fees to a claimant in a case of engaging in mediation, possibility to make pause in proceedings for attempt to mediate the dispute) have been recently included in Ukrainian legislation. Nevertheless they alone cannot change the situation profoundly.

2) creating internal framework for mediation services. The mediation society itself should establish the standards for mediation practices, adopt its own Code of Conduct, maintain the Register of certified mediators i.e. provide the needed quality of mediation services, monitor quality of mediation services.

3) setting out the main principles of mediation. That would help parties to understand the process more correctly and to rely on clear guidelines to follow without harming the inherent flexibility of the process:

Principle of voluntariness, which means it is upon the parties to start mediation and to withdraw from. This principle also determines the role of a mediator, who should play only facilitative role with no evaluative or advisory functions. The parties may or may not consider the recommendations of a mediator. EU Directive on Mediation states that The mediation ... should be a voluntary process in the sense that the parties are themselves in charge of the process and may organise it as they wish and terminate it at any time.<sup>8</sup>

Principle of confidentiality, which undoubtedly meets the expectations of the parties that have decided to sit at the mediation table. Everything discussed and stated in the course of mediation should remain confidential so the legal framework, whether statutory or provided by mediators' Codes of Ethics, agreements to mediate, should provide relevant clauses. Confidentiality being the privilege of mediation in comparison with open legal proceedings would drive parties to mediation. From the practical point of view the following matters should remain confidential in the course of mediation: all the documents, statements and settlement proposals, positions of the parties towards such proposals, mediator's proposals and statements, the mediated agreement itself.

The UNCITRAL Model Law on International Conciliation sets out the following forms of communications to remain confidential:

- (a) an invitation by a party to engage in conciliation proceedings or the fact that a party was willing to participate in conciliation proceedings;
- (b) views expressed or suggestions made by a party in the conciliation in respect of a possible settlement of the dispute;
- (c) statements or admissions made by a party in the course of the conciliation proceedings;
- (d) proposals made by the conciliator;
- (e) the fact that a party had indicated its willingness to accept a proposal for settlement made by the conciliator; and
- (f) a document prepared solely for purposes of the conciliation proceedings<sup>9</sup>

Nevertheless confidentiality could not be absolute and the statutory framework should prescribe the circumstances when the confidentiality would be waived or a strict list of exceptions of securing the confidentiality.

Principle of self-determination means that parties of a dispute enjoy all the power over their approach to the process of mediation and its outcome. Mr Nolah-Haley writes that "Self-determination offers procedural justice protections, providing parties with fairness and dignity.... and parties' percep-

---

<sup>7</sup> ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION GUIDELINES [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322\\_ADRG\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322_ADRG_Web.pdf).

<sup>8</sup> Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0052>.

<sup>9</sup> UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation with Guide to Enactment and Use 2002 (United Nations 2002).

## МЕНЕДЖМЕНТ

tions of procedural justice are enhanced when they actively participate in the process and voluntarily consent to an outcome that is free of any coercive influences»<sup>10</sup>

This principle also differ ADR from litigation as the parties of a mediated dispute retain full control over the course of resolution. That's why the agreements reached by the mediation are characterised by meeting parties' interest at the highest level and by "win-win" feature.

### Conclusions.

In order to successfully and efficiently integrate mediation into the legal system and business practices in Ukraine a lot of consistent steps should be made starting from the current point:

1) the state should complete adopting the legal framework for mediation, at least the first version of the Law "On mediation". We believe that after several years of mediation practices the needed amendments would be formulated whether by judiciary, mediators, researchers etc.

2) mediators community should adopt its own Code of Conduct, training and quality standards for mediators;

3) the state should foster investor-state mediation as the examples of best practices for the society and making the economic climate more favorable for investors;

4) the state should provide a program of information sessions on mediation before court proceedings when there's appropriate infrastructure for mediation

Successful and deliberate execution of above listed steps would certainly gradually make its contribution in changing the economic and investment environment in Ukraine bringing the benefits for public and private sector.

### References

1. Alternative dispute resolution guidelines (n.d.). *siteresources.worldbank.org*. Retrieved from [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322\\_ADRG\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322_ADRG_Web.pdf) [in English].
2. Brown, H. & Marriott, A. (2011). *ADR: principles and practice*. (3rd ed.). London: Thomson Reuters [in English].
3. Consultation paper. Alternative dispute resolution. – Law Reform Commission (2008) [in English].
4. European Code of Conduct for Mediators (n.d.). *ec.europa.eu*. Retrieved from [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf) [in English].
5. Spencer, D., Brogan, M. (2006). *Mediation Law and Practice*. New York: Cambridge University Press [in English].
6. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters (n.d.). *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0052> [in English].
7. De Palo, G., Canessa, R. (2014). Sleeping-Comatose Only Mandatory Consideration of Mediation Can Awake Sleeping Beauty in the European Union, 16 *Cardozo J. Conflict Resol.* 713 [in English].
8. Green Paper on alternative dispute resolution in civil and commercial matters COM/2002/0196 Final. (n.d.). *eurlex.europa.eu*. Retrieved from <http://eurlex.europa.eu/> [in English].
9. "Quantifying the cost of not using mediation—a data analysis" (2011). *www.europarl.europa.eu*. Retrieved from <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf> [in English].
10. Razumkov Centre (2015) Sociological poll "How much do you trust the following social institutes?" conducted by the Sociological Service of the Razumkov Centre from 6 to 12

### Література

1. Alternative dispute resolution guidelines Electronic version. URL: [http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322\\_ADRG\\_Web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/15322_ADRG_Web.pdf).
2. Brown, H., & Marriott, A. (2011). *ADR: principles and practice*. Third edition. London: Thomson Reuters.
3. Consultation paper. Alternative dispute resolution. – Law Reform Commission, 2008. – 382 p.
4. European Code of Conduct for Mediators [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr\\_ec\\_code\\_conduct\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/civiljustice/adr/adr_ec_code_conduct_en.pdf).
5. D.Spencer, M.Brogan (2006) *Mediation Law and Practice*. New York: Cambridge University Press.
6. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters Electronic version. URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32008L0052>.
7. Giuseppe De Palo; Romina Canessa, *Sleeping - Comatose Only Mandatory Consideration of Mediation Can Awake Sleeping Beauty in the European Union*, 16 *Cardozo J. Conflict Resol.* 713 (2014).
8. Green Paper on alternative dispute resolution in civil and commercial matters COM/2002/0196 Final. Electronic version. URL: <http://eurlex.europa.eu/>.
9. "Quantifying the cost of not using mediation—a data analysis" (2011) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201105/20110518ATT19592/20110518ATT19592EN.pdf>.
10. Razumkov Centre (2015) Sociological poll "How much do you trust the following social institutes?" conducted by the Sociological Service of the Razumkov Centre from 6 to 12 March 2015. Electronic version. URL:

<sup>10</sup> Nolan-Haley —Self-determination in International Mediation: Some Preliminary Reflections (2006)

**МЕНЕДЖМЕНТ**

March 2015. *old.razumkov.org.ua*. Retrieved from [http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll\\_id=1030](http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll_id=1030) [in English].

11. Richard, C. (2000). *Reuben, Constitutional Gravity: A Unitary Theory of Alternative Dispute Resolution and Public Civil Justice*, 47 *UCLA L. Rev.* 949 [in English].

12. Statistical information on the execution of legal proceedings by economic courts of Ukraine in the first half of 2017. (n.d.). *vgsu.arbitr.gov.ua*. Retrieved from <http://vgsu.arbitr.gov.ua/files/pages/05.pdf> [in English].

13. World Bank (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4 [in English].

14. United Nations (2002). *UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation with Guide to Enactment and Use 2002* [in English].

15. Nolan-Haley. (2006). *Self-determination in International Mediation: Some Preliminary Reflections* [in English].

[http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll\\_id=1030](http://old.razumkov.org.ua/eng/poll.php?poll_id=1030)

11. Richard C. (2000) *Reuben, Constitutional Gravity: A Unitary Theory of Alternative Dispute Resolution and Public Civil Justice*, 47 *UCLA L. Rev.* 949.

12. Statistical information on the execution of legal proceedings by economic courts of Ukraine in the first half of 2017. Electronic version. URL: <http://vgsu.arbitr.gov.ua/files/pages/05.pdf>

13. World Bank (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank. DOI: 10.1596/978-1-4648-0667-4.

14. United Nations (2002). *UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation with Guide to Enactment and Use 2002*.

15. Nolan-Haley (2006) *Self-determination in International Mediation: Some Preliminary Reflections*.

Received for publication 01.03. 2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Mazaraki N. A. Effective system of commercial disputes resolution as a prerequisite of economic progress / N. A. Mazaraki // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 180-187.

**Мазаракі  
Наталія Анатоліївна**

кандидат юридичних наук, доцент кафедри міжнародного приватного, комерційного та цивільного права Київський національний торговельно-економічний університет;  
<http://orcid.org/0000-0002-1729-7846>;  
ResearcherID M-5404-2016;  
E-mail: [n.a.mazaraki@gmail.com](mailto:n.a.mazaraki@gmail.com);

**Mazaraki  
Nataliia Anatoliivna**

Candidate of Law Sciences, Associate Professor at the Department of International Private, Commercial and Civil Law, Kyiv National University of Trade and Economics

## МАРКЕТИНГ

UDC 339.138:378.4

УДК 339.138:378.4

**L. M. Ganushchak-Efimenko**, Doctor of Economics, Professor,  
**O. M. Nifatova**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
**V. G. Shcherbak**, Doctor of Economics, Professor

**Л. М. Ганущак-Єфіменко**, д. е. н., професор,  
**О. М. Ніфатова**, к. е. н., доцент,  
**В. Г. Щербак**, д. е. н., професор

### COMPETITIVE AND INTEGRATIVE BENCHMARKING TO ENSURE THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

### КОНКУРЕНТНО-ІНТЕГРАЦІЙНИЙ БЕНЧМАРКІНГ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

**Urgency of the research.** International practice demonstrates that competitive and integrative benchmarking competition gives way to cooperation that may eventually become the driving force in changing the philosophy of the modern system of higher education.

**Target setting.** The study of theoretical and methodological approaches to maintaining effective competitive and integrative benchmarking along with carrying out applied projects facilitating its implementation into the operation of national HEIs seems timely and relevant.

**Actual scientific researches and issues analysis.** A study of characteristics of benchmarking as a management tool in education was accomplished by such scholars as N. Jackson, H. Lund, M. Udam, M. Heidmets, Kuźmicz K., Schwarz S., Wersterheijden D.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The scientists have not yet sufficiently developed the comprehensive analysis of the competitive and integrative benchmarking, including the Higher Education Institutions.

**The research objective.** The article aims to prove the feasibility of competitive and integrative benchmarking to ensure the competitiveness of Higher Education Institutions and their adaptation to market and institutional realities of the domestic economy.

**The statement of basic materials.** The article justifies the feasibility of competitive and integrative benchmarking increasing the competitiveness of national universities. Toolkit of process-oriented approach of benchmarking is based on justification of the reference strategy by comparing competitive advantages in selected 4P-subsystems of benchmarking of management in top universities.

**Conclusions.** The concept of the competitive and integrative benchmarking, developed by the authors as a marketing and management tool facilitating the capacity of Higher Education Institutions to build and maintain their competitive edge, is a synthesis of the competitive analysis mechanism and marketing interaction for the purpose of adapting the best practices by identifying benchmark organizations.

**Keywords:** competitive and integrative benchmarking; approach focuses on the process; competitive analysis.

**Актуальність теми дослідження.** Міжнародна практика показує, що все більш актуальним стає застосування конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, при якому відбувається відмова від суперництва на користь співробітництва, що згодом може стати рушійною силою в зміні філософії сучасної системи вищої освіти.

**Постановка проблеми.** Доцільним є дослідження теоретико-методологічних підходів до ефективної організації конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу і створення прикладних розробок, що полегшують його впровадження в діяльність вітчизняних вищих навчальних закладів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню бенчмаркінгу як інструменту управління в сфері освіти присвячені роботи таких дослідників, як Jackson N., Lund H., Udam M., Heidmets M.; Kuźmicz K., Schwarz S., Wersterheijden D.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Науковцями ще недостатньо опрацьовані питання комплексного аналізу конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, в тому числі і у вищих навчальних закладах.

**Постановка завдання.** Стаття покликана обґрунтувати доцільність застосування конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу в забезпеченні конкурентоспроможності вищих навчальних закладів та адаптації його до ринково-інституційних реалій вітчизняної економіки.

**Виклад основного матеріалу.** У статті обґрунтовано доцільність застосування конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вищих навчальних закладів. Інструментарій процесно-орієнтованого підходу бенчмаркінгу базується на обґрунтуванні еталонної стратегії шляхом порівняння конкурентних переваг по виділенім 4P-підсистемам бенчмаркінгу управління кращих університетів.

**Висновки.** Розроблена концепція конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу як маркетингового і управлінського інструменту забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів синтезує механізми конкурентного аналізу і маркетингової взаємодії з метою адаптації передового досвіду за допомогою виявлення еталонних організацій.

**Ключові слова:** конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг; процесно-орієнтований підхід; конкурентний аналіз.

DOI: 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-188-197

---

**МАРКЕТИНГ**

---

**Urgency of the research.** Competition in the education services market challenges higher education institutions (HEIs) for continuous improvement in all areas of their activities. The world's leading universities traditionally heading international rankings and associated with high quality education and research, in order not to lose their competitiveness are forced to permanently sustain their achievements and performance, as well as to be proactive. For universities that are world leaders or aspire to become such, a focus on innovations to provide them strong and unique competitive advantages in all their activities is paramount. For universities who are just entering the international market it might be useful to employ benchmarking, a tool that has proved its efficiency in the corporate sector but yet is insufficiently applied in the field of education [1].

Benchmarking is a process of identifying, assessing and adapting best practices and experience of other organizations to enhance one's company performance [2].

International practice demonstrates that to gain competitive advantage it is critical to study, understand and to use the experience from rivals who have already achieved success in a specific area. In this case mere application of comparative analysis methodology, or benchmarking, is not enough. Instead, implementation of competitive and integrative benchmarking (CIB) is becoming increasingly relevant. With CIB competition gives way to cooperation that may eventually become the driving force in changing the philosophy of the modern system of higher education [3].

**Target setting.** Apparently, the methodology as suggested in this paper is not the only effective and efficient one to enhance quality and improve HEIs' performance. In management there is a variety of tools and technologies that are successfully used in the system of higher education: Total Quality Management (TQM), standardization by ISO 9000 version, the Balanced Scorecard (BSC) and others. For universities seeking academic excellence and leadership, who monitor latest management trends, study their competitors and partners, struggle for customers (students), competitive and integrative benchmarking might become the most effective tool for identifying and adapting best practices.

In this context, the study of theoretical and methodological approaches to maintaining effective competitive and integrative benchmarking along with carrying out applied projects facilitating its implementation into the operation of national HEIs seems timely and relevant. The research on the CIB theory, methodology and tools is aimed at improving the HEIs competitiveness, focused on providing further insights to understanding the mechanisms of the selection of model (reference) strategies in the field of higher education, which is a priority task of both academic and practical significance addressing the image-driven issues of the national universities within international market of education services.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Building a contemporary conceptual framework for HEI management is based on a wide range of research and applied works of scholars and practitioners in various fields of management and marketing, such as Kuźmicz K. [4], Schwarz S., Wersterheijden D. [5] and others.

In the area of education, benchmarking started to be used relatively recently. International practice reveals different approaches to the definition of benchmarking in the field of education services. A study of characteristics of benchmarking as a management tool in education was accomplished by such scholars as Jackson N., Lund H. [3], Udam M., Heidmets M. [6], Paliulis N., Labanauskis R. [7], Sankey M., Padro F. [8].

However, all these authors were mainly confined to fragmentary and often contradictory definitions. None of them set an objective to carry out a comprehensive analysis of the competitive and integrative benchmarking, including the HEIs, and considered the issue in relation to a specific research topic.

To enhance the implementation of benchmarking in higher education the European Commission in 2006-2010 funded the project «Benchmarking in European Higher Education» [9;10]. This study was focused on the recognition of benchmarking as «a voluntary process of self-evaluation and self-improvement through regular and general comparisons of practice and performance against similar organizations. This process enables an organisation to identify its strengths and weaknesses, and learn how to adapt and improve organisational processes in order to cope with the increasing competition» [11].

**Uninvestigated parts of general matters defining.** However, the issues of systematization and dissemination of advanced standards of academic excellence are extremely diverse and complex,

---

**МАРКЕТИНГ**

---

thus bringing about the need for further research in this area, including system analysis and theoretical generalization of the management approaches based on the competitive integrative benchmarking.

There is also lack of evidence on benchmarking as an independent competitive strategy and a business process, as well as specifically related to competitive and integrative benchmarking.

Apart from using traditional methods to ensure the HEIs competitiveness, it is essential to develop new approaches and management technologies contributing to creating favorable institutional environment and incentives for successful delivering of high quality education and training activities. From this perspective, benchmarking is a key instrument in identifying and adapting the best practices.

The relevance of the above issue, lack of fundamental research on specific characteristics of benchmarking, along with its great practical significance determined the choice of the purpose and objectives of this study.

**The research objective.** The article aims to ground the feasibility of competitive and integrative benchmarking to ensure the competitiveness of higher education institutions and their adaptation to market and institutional realia of the national economy.

The purpose of the study specified the following objectives reflecting its logical structure and sequence:

- to explore the nature and content of benchmarking as a marketing tool to ensure the HEIs competitiveness in the context of globalization;
- to develop a methodological toolkit for competitive and integrative benchmarking at HEIs;
- to identify the major competitive strategies of HEIs in their intentions to gain excellence;
- to suggest a conceptual process model of competitive and integrative benchmarking for HEIs.

**The statement of basic materials.** Market institutional paradigm of formation and development of a competitive and integrative benchmarking of HEIs is based on the methodological principles of effective strategic management concepts, competitive advantages, marketing management, etc. and involves specific phases (iterations) that are performed by the tools of cluster, factor and discriminant analyses and benchmark comparison.

The toolkit of a competitive and integrative benchmarking relies upon a combination of competitive analysis of partner HEIs activities and their marketing interactions. The combination of partnerships and competitive analysis allows to provide a dynamic assessment of the current status, as well as to anticipate qualitative changes subject to the active position of an HEI towards its strategic competitiveness.

The institutionalization of the competitive and integrative benchmarking paradigm as a traditional benchmarking development trend results in a new business strategy based on collaboration and cooperation with other HEIs in the area of disseminating information to improve individual education processes and enhance the overall competitiveness of HEIs [12]. The competitive integrative benchmarking process involves passing through the stages of planning, research, analysis, adaptation and coordination; providing a framework for the partnership benchmarking relations, which were adopted as reference standards; procedures for information accumulation and analysis, as well as the development of new outcome-based strategies for competitive behavior.

The cyclical nature of a competitive and integrative benchmarking leading to changes in the scope of HEI activities, starting from HEI performance audit up to monitoring and adjustment of benchmark comparison results, triggers a continuous benchmarking process which culminates in a transition to a new cycle of improvement («the wheel of a competitive and integrative benchmarking») with the purpose of ensuring an ongoing HEI competitiveness increase.

The process of building a system of a competitive and integrative benchmarking through the case study of Kyiv National University of Technology and Design (KNUTD) is as follows. At the first stage of cluster analysis, using a K-means method [13], the HEIs clustering was carried out by 4P subsystems for best universities benchmarking management: 1) Personnel Management (People) 2) Partnership Relationships (Partnership) 3) Process Management (Processes) 4) Education Services (Products). The cluster analysis of 14 Ukrainian universities has enabled to identify 3 clusters by their development level: the 1<sup>st</sup> – with the highest level of development, the 2<sup>nd</sup> – with medium and the 3<sup>rd</sup> – with minimum development level.

**МАРКЕТИНГ**

Based on the clustering results for each of the 4P subsystems for best universities benchmarking management, Tab. 1 presents the following cluster structure.

Table 1

**HEIs clustering by 4P benchmarking subsystems**

Subsystems	1 <sup>st</sup> cluster	2 <sup>nd</sup> cluster	3 <sup>rd</sup> cluster
1	2	3	4
1P – Personnel Management (People)	- Taras Shevchenko National University of Kyiv; - Vadym Hetman Kyiv National Economics University	- Kyiv National University of Technology and Design; - National University of “Kyiv-Mohyla Academy”; - National Aviation University	- Kyiv National University of Economics and Trade; - Kyiv National Linguistic University; - KROK University of Economics and Law; - Open International University of Human Development “Ukraine”; - Kyiv International University; - European University; - International University of Finance; - University of Modern Knowledge; - University of Emerging Technologies
2P – Partnership Relationships (Partnership)	- Kyiv National Linguistic University; - National University of “Kyiv-Mohyla Academy”	- KROK University of Economics and Law; - Open International University of Human Development “Ukraine”; - European University; Kyiv International University; - International University of Finance; - University of Modern Knowledge; - University of Emerging Technologies	- Kyiv National University of Technology and Design; - Vadym Hetman Kyiv National Economics University; - Kyiv National University of Economics and Trade; - National Aviation University
3P – Process Management (Processes)	- National Aviation University	- Vadym Hetman Kyiv National Economics University; - Kyiv National University of Technology and Design; - Taras Shevchenko National University of Kyiv; - KROK University of Economics and Law; - Open International University of Human Development “Ukraine”; - Kyiv International University; - European University; International University of Finance; - University of Modern Knowledge	- Kyiv National University of Technology and Design; - Kyiv National Linguistic University; - National University of “Kyiv-Mohyla Academy”; - University of Emerging Technologies
4P – Education Services (Products)	- Taras Shevchenko National University of Kyiv	- Vadym Hetman Kyiv National Economics University; - Kyiv National University of Technology and Design; - National Aviation University; - National University of “Kyiv-Mohyla Academy”	- Vadym Hetman Kyiv National Economics University; - Kyiv National Linguistic University; - KROK University of Economics and Law;

**МАРКЕТИНГ**

*Continuation of Table 1*

1	2	3	4
			- Open International University of Human Development "Ukraine"; - Kyiv International University; - European University; - International University of Finance; - University of Modern Knowledge; - University of Emerging Technologies

At the following stage by Joining (tree clustering) methods of cluster analysis the reference (benchmark) universities were defined for each of the 4P benchmarking subsystems.

Based on the analysis, in subsystem 1P the reference (benchmark) universities are HEI1 Taras Shevchenko National University of Kyiv and HEI2 – Vadym Hetman Kyiv National Economics University. Within the subsystem 2P – Partnership Relationships (Partnership) the benchmarks are: Kyiv National Linguistic University and the National University of "Kyiv-Mohyla Academy", in the subsystem 3P – Process Management (Processes) – the benchmark is the National Aviation University, for the subsystem 4P – Educational Services (Products) the benchmark is Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Through the methods of factor analysis the degree of influence of individual indicators of HEI performance on the development level of each of the 4P benchmarking subsystems was determined.

Hence, for the first subsystem, "Personnel Management (People)" the results of the analysis demonstrated (Fig. 1) that the dependent variable (1P) is influenced by following indicators: the number of academic and teaching staff (X1), the number of Doctors of Sciences (X2), the number of Professors (X3), the number of PhDs (X4), the number of Associate professors (X5). This group indicators effect explains 84,4578% of variance.

Factor Loadings (Unrotated) (Data1P)	
Extraction: Principal components	
(Marked loadings are >.700000)	
Variable	Factor 1
X1	0.950943
X2	0.980496
X3	0.935084
X4	0.975112
X5	0.729383
Expl. Var	4.222891
Prp. Totl	0.844578

**Fig. 1. The results of factor analysis of the influence of individual indicators on the 1P value 'People' at reference universities (MS Statistica 10 listing)**

All indicators have a boosting effect on the 1P value of the reference universities. The dependence of multi-factor influence on the 1P (People) value of the reference universities (Taras Shevchenko National University of Kyiv and Vadym Hetman Kyiv National Economics University) is as follows:

$$1P = \frac{1}{8,44578} \times (0,9509943x_1 + 0,980496x_2 + 0,935084x_3 + 0,975112x_4 + 0,729383x_5)$$

For the second subsystem 2P (Partnership), the results of the analysis showed that the dependent variable (2P) depends on such indicators as: transparency index (X6), the number of grants (X7), the number of patents (X8), licensing and commercial contracts, other paid services (X9) and research funding (X10). The following indicators: the number of publications in Scopus (X11), the number of



**МАРКЕТИНГ**

citations in Scopus (X12) and the Hirsch index (X13) have no effect on the 2P value and. The indicators X6 – X10 account for 48,3505% of the total variance.

The indicators X6 – X10 have a boosting effect on the 2P value of the reference universities. The dependence of multi-factor influence on the 2P (Partnership) value of the reference universities (Kyiv National Linguistic University and the National University of "Kyiv-Mohyla Academy") is as follows:

$$2P = \frac{1}{4,83505} \times (0,860119x_6 + 0,723303x_7 + 0,713402x_8 + 0,856833x_9 + 0,913730x_{10})$$

For the third 3P subsystem (Processes) the results of the analysis revealed that the dependent variable (3P) is influenced by the following indicators: the cost of fixed assets (X14), the number of bachelor's degrees earned (X15), the number of master's degrees earned (X16), the number of students enrolled in undergraduate programs (X19) and the number of students enrolled in master's degree programs (X20). The following indicators: the number of doctoral theses defended (X17), the number of PhD theses defended (X18) and the number of pos-graduates enrolled (X21) have no effect on the 3P value. That is, the indicators X14 – X16; X19 – X20 account for 54,5749% of the total variance.

The indicators X14 – X16; X19 – X20 have a boosting effect on the 3P value of the reference university. The dependence of multi-factor influence on the 3P (Processes) value of the reference university (National Aviation University) is as follows:

$$3P = \frac{1}{4,365995} \times (0,927853x_{14} + 0,568464x_{15} + 0,975572x_{19} + 0,956318x_{20})$$

For the fourth 4P subsystem (Products) the results of the analysis showed that the dependent variable (4P) depends on such indicators as the number of undergraduate majors (X22), license capacity in bachelor's degree programs (X25) and the number of fields of study under international agreements (X28). The following indicators: the number of fields of study within master's degree programs (X23), license capacity in the master's degree programs (X24), the number of research topics (X26) and the number of commercial-based research topics (X27) do not affect the 4P value. The indicators X22, X25 and X28 account for 50,7616% of the total variance.

The indicators X22, X25, X28 have a boosting effect on the 4P value of the reference university. The dependence of multi-factor influence on the 3P (Products) value of the reference university (Taras Shevchenko National University of Kyiv) is as follows:

$$4P = \frac{1}{3,553311} \times (0,85125x_{22} + 0,871697x_{25} + 0,775653x_{28})$$

The regulation of the change management process was performed through the methods of discriminant analysis. The discriminant analysis of the diagnosis of the degree of project changes implementation were made for each of the 4P benchmarking subsystems.

The results of discriminant analysis of all benchmarking 4P subsystems are presented in Tab. 2.

Table 2

**The diagnostics of the degree of project changes implementation at HEI by benchmarking 4P subsystems**

Identification by subsystems	Discriminant analysis equation	Notations
1	2	3
The project changes in the subsystem 1P occur at $Y_{1=\max\{Y_{1,i}\}}$	$Y_{1,1} = 18343,4 + 238,9x_1 + 31172,4x_2 + 23917,7x_3 + 638,8x_4 + 313,2x_5$	the number of academic and teaching staff (X <sub>1</sub> ), the number of Doctors of Sciences (X <sub>2</sub> ), the number of Professors (X <sub>3</sub> ), the number of PhDs (X <sub>4</sub> ), the number of Associate professors (X <sub>5</sub> )

**МАРКЕТИНГ**

*Continuation of Table 2*

1	2	3
	$Y_{1.2} = 16343,4 + 208,9x_1 + 20172,4x_2 + 19917,7x_3 + 548,8x_4 + 353,2x_5$	
	$Y_{1.3} = 11650,9 + 180x_1 + 16861,1x_2 + 16772,7x_3 + 669,4x_4 + 460,9x_5$	
The project changes in the subsystem 2P occur at $Y_{2=\max\{Y_{2,i}\}}$	$Y_{2.1} = 161,787 + 0,237x_6 - 0,187x_7 + 36,721x_8 - 8,419x_9 + 13,333x_{10}$	transparency index ( $X_6$ ), the number of grants ( $X_7$ ), the number of patents ( $X_8$ ), licensing and commercial contracts, other paid services ( $X_9$ ), research funding ( $X_{10}$ )
	$Y_{2.2} = 93,9699 + 0,007914x_6 - 0,005863x_7 + 0,810249x_8 - 0,202059x_9 + 9,13x_{10}$	
	$Y_{2.3} = 124,337 + 0,202x_6 - 0,153x_7 + 28,627x_8 - 6,597x_9 + 5,32x_{10}$	
The project changes in the subsystem 3P occur at $Y_{3=\max\{Y_{3,i}\}}$	$Y_{3.1} = 16722,4 - 0,5x_{14} + 0,2x_{15} - 1,6x_{16} + 0,5x_{19} - 0,9x_{20}$	the cost of fixed assets ( $X_{14}$ ); the number of bachelor's degrees earned ( $X_{15}$ ), the number of master's degrees earned ( $X_{16}$ ), the number of students enrolled in undergraduate programs ( $X_{19}$ ), the number of students enrolled in master's degree programs ( $X_{20}$ )
	$Y_{3.2} = 1091,60 + 0,15x_{14} - 0,07x_{15} + 0,42x_{16} - 0,14x_{19} + 0,69x_{20}$	
	$Y_{3.3} = 1417,88 + 0,18x_{14} - 0,09x_{15} + 0,49x_{16} - 0,16x_{19} + 1,03x_{20}$	
The project changes in the subsystem 4P occur at $Y_{4=\max\{Y_{4,i}\}}$	$Y_{4.1} = -141,927 + 0,478x_{22} + 0,096x_{25} - 2,389x_{28}$	the number of undergraduate majors ( $X_{22}$ ), license capacity in bachelor's degree programs ( $X_{25}$ ), the number of fields of study under international agreements ( $X_{28}$ )
	$Y_{4.2} = -5,7484 - 0,04486x_{22} + 0,00529x_{25} - 0,40593x_{28}$	
	$Y_{4.3} = -1,6873 - 0,00826x_{22} - 0,00489x_{25} + 0,16538x_{28}$	

The combination of methodological tools of cluster, factor and discriminant analyses allows for a more specific insight to competitive and integrative benchmarking from a dynamic perspective, that is, not only to assess the current state of the HEIs under study but also to provide a rather clear qualitative forecast subject to a University proactive attitude towards its strategy change. The results of the comparative critical SWOT analysis enable to evaluate the achievement level against the benchmark indicators (Tab. 3).

The comparative critical SWOT analysis of the strategic positions achieved by the universities successfully complements other analytical techniques employed. Their application together provides a better opportunity to assess the overall situation in the system of higher education, as well as the position of a particular HEI under study.

**МАРКЕТИНГ**

Matrix diagrams created within the four-phase pattern of a quality function structuring allow to formalize the search across concepts at different levels of the system.

In the transition from one phase to another the "consumer voice" falls initially towards the design of market-demand education services, then tends to the need for appropriate education process delivery and quality assurance guidelines, resulting in international certification of education programs quality.

Table 3

**House of Quality for HEI**

					Strategic and operational management characteristics (benchmark indicators)										
		Weight (Pi)	Ki <sub>norm</sub>	Vi	Number of fields of study	High-demand fields of study, popular in the labor market	Effectiveness of fixed assets utilization (lecture rooms and laboratory facilities)	Effectiveness of lecture rooms and laboratory facilities utilization	Double degree programs opportunities (one – in a partner University abroad)	International grants obtained	Internal advertising affecting the University rankings	Availability of a rating system	Number of staff with academic degrees	Share of certified international education programs	
Consumer demands	Range of education services	0,4	0,107	0,247	●	●		△	△						
	Efficiency of fixed assets utilization	0,2	0,184	0,186			●	●	△	△	○		△	△	
	Advanced teaching / research methods	0,1	0,097	0,093	○									●	
	International grant opportunities for students/postgraduates/ academic staff	0	0,169	0,104						●					
	Advertising	0	0,256	0,142	○						●				
	High quality academic staff	0,3	0,184	0,226		△			○			●	●	△	
		H <sub>j</sub> <sup>norm</sup>			0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0	0	0,1	0,13	0,06	
		W			0,198	0,02	0,099	0,113	0,065	0,066	0,108	0,119	0,13	0,073	
Comparative benchmarking															
					1										
					2										
					3										
					4										
					5										
					6										
					7										
					8										
					9										
					10										
Critical need for change j-TX on the basis of comparative benchmarking results (Lj)					88	172	376	195	280	63	357	78	282	105	
L <sub>j</sub> <sup>norm</sup>					0,044	0,086	0,188	0,098	0,140	0,032	0,179	0,039	0,141	0,052	
Economic simplicity of change j-TX towards a specified target (DT <sub>j</sub> )					7	8	6	6	9	8	6	4	3	7	
DT <sub>j</sub> <sup>norm</sup>					0,109	0,125	0,94	0,94	0,14	0,125	0,94	0,063	0,046	0,109	
Economic simplicity of change j-TX towards a specified target (DE <sub>j</sub> )					5	7	8	8	10	7	7	6	6	7	
DE <sub>j</sub> <sup>norm</sup>					0,07	0,098	0,112	0,112	0,14	0,098	0,098	0,08	0,08	0,098	
Overall priority for change j-TX (T <sub>j</sub> )					0,413	0,339	1,330	1,260	0,480	0,321	1,327	0,302	0,397	0,329	
T <sub>j</sub> <sup>norm</sup>					0,064	0,052	0,205	0,194	0,074	0,049	0,204	0,046	0,061	0,051	
Priority characteristics (indicators)							+	+			+				

**Notes:** ● – high degree of dependence; weight of the indicator equals 9; ○ – medium degree of dependence; weight of the indicator equals 3; △ – low degree of dependence; weight of the indicator equals 1; an empty cell – absence of correlation; weight of the indicator equals 0.

---



---

**МАРКЕТИНГ**


---



---

**Conclusions.** The purpose and objectives of benchmarking demonstrate its ability to address and handle a range of strategic issues through the mechanism of providing the Universities with all relevant information to improve their performance in response to market challenges. The benchmarking concept is aimed at continuous improvement of HEIs performance and enhancing their competitiveness by focusing on achieving academic excellence in all functional areas. The concept is based on the system analysis and HEIs comparative performance assessment against the achievements of their major competitors in the markets; modern objective trends in science, engineering, technology and other areas development; as well as best international practices in the relevant fields.

Competitive and integrative benchmarking is a process leading to the change in the content of activities, contributing to achievement of the best results and gaining competitive advantage. A prerequisite for the optimal utilization of a competitive and integrative benchmarking is the selection of benchmarking principles; detailed and systematic record of all information and data on the analysis of excellence and new ideas in various fields. The concept of the competitive and integrative benchmarking, developed by the authors as a marketing and management tool facilitating the capacity of HEIs to build and maintain their competitive edge, is a synthesis of the competitive analysis mechanism and marketing interaction for the purpose of adapting the best practices by identifying benchmark organizations based on partnership and cooperation.

**References**

1. Asif, M. (2015). Determining improvement needs in higher education benchmarking. *Benchmarking – an international journal*, 22(1), 56-74. [in English].
2. Skelton, M. (2003). The Continuing Value of Benchmarking. *APQC*, 65–72 [in English].
3. Jackson, N. & Lund, H. (2000). *Benchmarking in Higher Education*. Society for Research into Higher Education & Open University Press [in English].
4. Kuźmicz, K. (2015). Benchmarking in University Toolbox. *Business, Management and Education*, 13(1), 158-174 [in English].
5. Schwarz, S. & Wersterheijden, D. (2007). *Accreditation in the Framework of Evaluation Activities: A Comparative Study in the European Higher Education Area*. Dordrecht: Springer [in English].
6. Udam, M. & Heidmets, M. (2013). Conflicting views on quality: interpretations of a good university by representatives of the state, the market and academia. *Quality of Higher Education* 19(2), 1-42 [in English].
7. Paliulis, N. & Labanauskis, R. (2015). Benchmarking as an Instrument for Improvement of Quality. *Management in Higher Education*, 13(1), 148-157 [in English].
8. Sankey, M. & Padro, F. (2016) ACODE Benchmarks for technology enhanced learning (TEL) Findings from a 24 university benchmarking exercise regarding the benchmarks' fitness for purpose. *International journal of quality and service sciences*, 8(3), 345-362 [in English].
9. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities. (2008). [llp.iugaza.edu.ps](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf). Retrieved from [http://llp.iugaza.edu.ps/Files\\_Uploads/634956737013680415.pdf](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf) [in English].
10. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). (2008). [www.che.de](https://www.che.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf). Retrieved [https://www.che.de/downloads/Handbook\\_Benchmarking\\_EBI\\_II.pdf](https://www.che.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf). [in English].
11. Bryde, D. & Leighton, D. (2009). Improving HEI Productivity and Performance through Project Management. *Educational management administration & leadership*, 37(5), 705-721 [in English].

**Література**

1. Asif, M. Determining improvement needs in higher education benchmarking. / M. Asif // Benchmarking-an international journal. - 2015. – 22 (1). - pp. 56–74.
2. Skelton, M. The Continuing Value of Benchmarking. / M. Skelton // APQC.- 2003. - pp. 65–72.
3. Jackson, N., Lund, H. Benchmarking in Higher Education. Society for Research into Higher Education & Open University Press, 2000. – 258p.
4. Kuźmicz, K. Benchmarking in University Toolbox/ K. Kuźmicz // Business, Management and Education. – 2015. - 13(1), pp. 158–174.
5. Schwarz, S., Wersterheijden, D. Accreditation in the Framework of Evaluation Activities: A Comparative Study in the European Higher Education Area. Dordrecht: Springer, 2007. – 42 p.
6. Udam, M. Conflicting views on quality: interpretations of a good university by representatives of the state, the market and academia. / M. Udam M. Heidmets // Quality of Higher Education. – 2013. – 19 (2), pp. 210–224.
7. Paliulis, N. Benchmarking as an Instrument for Improvement of Quality. / N. Paliulis, R. Labanauskis // Management in Higher Education.- 2015. – 13 (1), pp. 148-157.
8. Sankey, M. ACODE Benchmarks for technology enhanced learning (TEL) Findings from a 24 university benchmarking exercise regarding the benchmarks' fitness for purpose./ M. Sankey, F. Padro // International journal of quality and service sciences. – 2016. – 8 (3), pp. 345-362.
9. A University Benchmarking Handbook. Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities. [Electronic recourse]. - Retrieved from:[http://llp.iugaza.edu.ps/Files\\_Uploads/634956737013680415.pdf](http://llp.iugaza.edu.ps/Files_Uploads/634956737013680415.pdf).
10. A practical guide Benchmarking in European Higher Education. European Centre for Strategic Management of Universities (ESMU). [Electronic recourse]. - Retrieved [https://www.che.de/downloads/Handbook\\_Benchmarking\\_EBI\\_II.pdf](https://www.che.de/downloads/Handbook_Benchmarking_EBI_II.pdf).
11. Bryde, D. Improving HEI Productivity and Performance through Project Management. / D. Bryde, D. Leighton // Educational management administration &

---

**МАРКЕТИНГ**


---

12. Vujovic, A., Krivokapic, Z. & Jovanovic, J. (2013). Business process improvement by applying benchmarking based model. *International Journal for Quality Re-search*. 7(3). 373-382 [in English].

13. Hair, J. F., Anderson, R. E., Thatam, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. Prentice-Hall, International, Inc. [in English].

leadership. – 2009. - 37(5), pp. 705-721.

12. Vujovic, A. Business process improvement by applying benchmarking based model. / A. Vujovic, Z. Krivokapic, J. Jovanovic // *International Journal for Quality Research*. – 2013. - 7(3). pp. 373-382.

13. Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Thatam, R. L., Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis (5th ed.)*. Prentice-Hall, International, Inc., 1998.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Ganushchak–Efimenko, L. M. Competitive benchmarking integration to ensure the competitiveness of Higher Education Institutions / L. M. Ganushchak–Efimenko, V. G. Shcherbak, O. M. Nifatova // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2 – С. 188– 197.

**Ганущак-Єфіменко  
Людмила Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну;  
<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>;  
Researcher ID: Q-2309-2016;  
E-mail: glm5@ukr.net;

**Ganushchak-Efimenko  
Lyudmyla Mykhailivna**

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design;

**Ніфатова  
Олена Михайлівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва та бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну;  
<https://orcid.org/0000-0001-9325-6176>;  
Researcher ID: Q-1893-2016;  
E-mail: helen\_bykhova@live.ru;

**Nifatova  
Olena Mykhailivna**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design

**Щербак  
Валерія Геннадіївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнесу Київський національний університет технологій та дизайну;  
<https://orcid.org/0000-0002-7918-6033>;  
Researcher ID: P-6903-2016;  
E-mail: valery\_shcherbak@i.ua;

**Shcherbak  
Valeriia Gennadiivna**

Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Entrepreneurship and Business, Kyiv National University of Technologies and Design

## МАРКЕТИНГ

UDC 339.944:[339.137:005.342]

УДК 339.944:[339.137:005.342]

**O. A. Shvidanenko**, Doctor of Economics,  
Professor,  
**Iu. S. Gurova**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**T. G. Busarieva**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**О. А. Швиданенко**, д. е. н.,  
професор,  
**Ю. С. Гурова**, к. е. н.,  
доцент,  
**Т. Г. Бусарєва**, к. е. н.,  
доцент

### INNOVATIVE COMPONENT OF THE STRATEGY OF COMPETITIVENESS OF GLOBAL BRANDS

### ІННОВАЦІЙНА КОМПОНЕНТА СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ БРЕНДІВ

**Urgency of the research.** Innovations as the key process of the modern development of the world economy provide intellectualization of all processes of public recreation that are accompanied by the changes of basic trends of economic development and formation of the new global competition leaders. It stipulates the becoming of the special competition status of market subjects, where the result of innovation - creative activity is provided by the process of transmission of value and identity of company to the world consumer of global brands.

**Target setting.** The innovative component has become the key source of competitive edges, that allow the entities of the menage form the leading positions on world markets, using the special type of innovative culture, stimulating an innovation and forming potential global brands.

**Actual scientific researches and issues analyses.** The question of the selection of the innovative component of the competitiveness of global brands devoted the works of such well-known scientists, as N. Kapferer, F. Kotler, D. Bouen, and others. Problems related to the creation of successful brands are highlighted in the works of K. Verkmann, G. Charmenson, A. Filipenko, V. Shevchuk.

**The research objectives.** The objectives of this article is the identification and justification of the role of the innovative component in the strategies of the software of the competitiveness of the global brands.

**The statement of basic materials.** In the article investigated the processes of the formation of global brands in the context of ensuring their competitiveness on the basis of their innovation potential

**Conclusions.** In the article conclusions are made about the necessity of designing and positioning of innovation brand identity by business entities in order of the software of their global competitiveness and attracting innovative development resources.

**Keywords:** innovative component; competitiveness; global brand; strategies.

**Актуальність теми дослідження.** Інновації як ключовий процес сучасного розвитку світового господарства забезпечують інтелектуалізацію всіх процесів суспільного відтворення, що супроводжується зміною основних трендів економічного розвитку та формуванням нових глобальних конкурентних лідерів. Це зумовлює становлення особливого конкурентного статусу ринкових суб'єктів, де результат інноваційно-креативної діяльності забезпечується процесом передачі цінностей та ідентичності компанії світовому споживачеві глобальних брендів.

**Постановка проблеми.** Інноваційна компонента стає ключовим джерелом конкурентних переваг, що дозволяє суб'єктам господарювання сформуванню лідерські позиції на світових ринках, використовуючи особливий тип інноваційної культури, що стимулює новаторство та забезпечує формування конкурентоспроможних глобальних брендів.

**Аналіз останніх досліджень і публікація.** Питанням виокремлення інноваційної компоненти конкурентоспроможності глобальних брендів присвячені роботи таких відомих вчених, як Ж.-Н. Капферер, Ф. Котлер, Д. Боуэн та ін. Проблеми, пов'язані із створенням успішних брендів висвітлюються в роботах К. Веркмана, Г. Чармэссона, А. Філіпенко, В. Шевчука.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Незважаючи на вже існуючий вагомий доробок вітчизняних і зарубіжних вчених, слід констатувати наявність дискусійних питань щодо визначення пріоритетних напрямів стратегії забезпечення глобальної конкурентоспроможності суб'єктів господарювання особливо у контексті їх інноваційного розвитку.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення та обґрунтування ролі інноваційного компонента у стратегіях забезпечення конкурентоспроможності глобальних брендів.

**Викладення основного матеріалу.** У статті досліджені особливості формування глобальних брендів у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності на основі реалізації їх інноваційного потенціалу.

**Висновки.** У статті були зроблені висновки про необхідність конструювання та позиціонування інноваційної бренд-ідентичності суб'єктами бізнесу задля забезпечення їх глобальної конкурентоспроможності та залучення інноваційних ресурсів розвитку.

**Ключові слова:** інноваційна компонента; конкурентоспроможність; глобальний бренд; стратегія.

---

**МАРКЕТИНГ**

---

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-198-204

**Urgency of the research.** Changes of the paradigm of global economic development increases the importance of the innovative component of ensuring the competitiveness of economic entities.

**Target setting.** At the present stage of the development of the world economy, it is important to study the innovative component of the strategy of development of the subjects-leaders of the world economy, which lie in the basis of their global competitiveness and brand identity.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Significant contributions to the development of the theory and methodology of international branding were made by such scholars as S. Anholt, D. Traun, D. Heide, D. Lukianenko, E. Panchenko. To the problems of innovative intellectualization of the economy and the formation of global leaders of the world economy devoted the fundamental works of such economists as F. Kotler, D. Jargenson, P. Romer, R. Lucas, A. Postavnik, T. Tsygankova, O. Shvidanenko.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the same time, there is a lack of systematic studies of global branding as an instrument of competitive advantage based on innovative development imperatives.

**The research objective.** The purpose of the article is to solve the problems of ensuring the competitiveness of global brands on the basis of innovative strategies of their development.

**The statement of basic materials.** At the turn of the second and third millennia, the paradigm of global economic development is significantly changing. Globalization stimulates overall economic progress through the intensive dissemination of innovations in the technological sector, the large-scale exchange of products, services, human resources, and capital. Absolutely natural, that a series of transformations take place in the world social economy structure. On the basis of the post-industrial paradigm of global economic growth, the models of economic development of leading national economies, such as "knowledge economy", "new economy", "creative economy", are rapidly developing. That is, the modern post-industrial economy has a pronounced innovative character, when new discoveries, inventions, technologies, goods and services appear not sporadically or spontaneously, but have become a constant and most important component of the economic progress. This tirelessly leads to the significant transformations of global competition: its significance, scale, conditions, factors, methods, degree of exacerbation. This requires from the subjects of the global economic community the objective need to develop and implement completely new powerful competitive strategies, the formation of new unique highly competitive advantages and mechanisms for ensuring international competitiveness. Solving such complex tasks is possible only in a highly intellectual and innovative plane, with a quick and qualitative change in the technological structure of global entities, which in turn requires both large-scale investment and the introduction of new business development models.

Economic theory, which for many decades has studied the laws of the development of the industrial economy, proves that its main driving forces are entrepreneurship and innovation. Recent research from leading foreign and domestic scientists suggests that in a new economy of the 21st century, which is based on knowledge, or as it is called the "knowledge economy", innovation work and intellectual capital have become more and more significant.

This refers to the intellectual resource of the society as the basis of socio-economic progress, which is a totality and combination of information, knowledge, intelligence, innovation, and is so important that it is legitimately called the imperative of modern economic development.

Consequently, according to the prevailing number of both domestic and foreign scientists in the twenty-first century, not natural wealth, not territory, but high technologies, knowledge, intelligence have become the basis of economic development, a source of well-being and quality of life. This is confirmed by the experience of the economic growth of the developed countries and the leading TNCs of the world, where over the last decades pass the intensive replacement of fixed assets, material inventories and other tangible assets with intangibles.

---

**МАРКЕТИНГ**

---

Being the key process of the development of the world economy, the intellectualization of the economy transforms the national and international markets that operate in the modern world economy into a single, inclusive global market. All this is accompanied by an aggravation of competitive relations and the development of global competition processes. Such competition is bound to become over intensive, requiring from the members of the world community continuous improvement, progress, strengthening of competitive positions oriented on global leadership, which cannot be realized without the implementation of innovative development strategies in the process of ensuring their competitiveness.

At the macro level, total innovations include the ability of state and company executives constantly create the necessary conditions that stimulate the generation and commercialization of innovation. At the same time, success can depend on the efficiency and effectiveness of the achievements of individuals and business groups that transform their own achievements into a global phenomenon of success. That is, the subjects of the modern world community, which adhere to the principle of the development of total innovations, form a special type of innovation culture, competitive status and brand identity. Under such conditions significant transformation acquire the essence, significance and the role of such process phenomena as "brand" and "branding", namely in the context of their dualistic nature of manifestation in ensuring the global competitiveness of the subjects of market relations.

Despite the general commitment to the underlying principles of innovation development, which are largely followed by many of the world's leading companies, each participant in the global market has its own peculiarities, which determine its competitive status, innovation policy and brand identity in the global economic system. In most companies, this policy adopts specialized programs aimed on the development of innovation in general and the achievement <sup>1</sup> of the competitive leadership in innovation with the appropriate branding of their own achievements. In addition, some enterprises create specific tools to support their own brand, with the distinction of features of innovation development and the formation of the corresponding brand identity [1].

This is also due to the fact that the brand of the XXI century provides the implementation of various goals and objectives on a global scale. According to the scientists, with the beginning of the 2000s, branding is not considered solely as an element of marketing activity [1, 35-37]. This is confirmed by D. Lukyanenko and G. Hamel, who believe that a successful and powerful global brand is the result of a complex purposeful activity that embodies the reliability, reputation of goodness, uniqueness, established traditions, their particular perception by the world's "consumers" global positioning, competitiveness, specific innovation-image status and identity. That is, in their opinion, the modern branding process, on one hand, is a significant component of the processes of ensuring global competitiveness, on the other hand, confirms the opinion of the consumer on the high competitive status of a market entity.

According to the results of the conducted research it can be argued that under the influence of globalization the system of elements of the brand, its levels, features of formation of strategic landmarks, spheres of manifestation and content characteristics are also changing. If at the end of the last century in the works Philip Kotler initially gives the following definition: "Brand is a word, expression, sign, symbol, or design solution, or a combination of them to designate the goods and services of a particular seller or group of vendors to distinguish them from competitors, the modern interpretation divides the brand definition into two categories: first, the brand is symbolism and ideology of the company, and secondly the brand is a complex imagination of you (as a subject of the world economic space) perceived by society in terms of its own brand identity [2, 35-37]

The innovative component of the global competitiveness strategy of global brands can be interpreted as a strategic set of solutions for providing an innovation process in companies at all

---

<sup>1</sup> Leading leader companies such as Apple, Google, Tesla, IBM, Microsoft position themselves as innovative companies that focus on accumulating innovations, technologies and new developments to deliver intelligence and information leadership.



---

**МАРКЕТИНГ**

---

levels and for all the components of their business activities by creating new values for consumers and stakeholders in order to achieve global competitive advantage.

In general, the innovation process consists of obtaining the result of the introduction of inventions, new technology, product, services, management decisions and other results of intellectual activity already in the global coordinate system.

Thus, characterizing the innovative component of the strategy of ensuring the competitiveness of global brands should be noted such features of its manifestation as: 1) goal-setting based on the development of global innovation; 2) consolidation of intellectual potential in unified corporate research centers; 3) change of corporate governance system in accordance with innovative determinants of global development; 4) the formation of the status of a global innovator; 5) the design and positioning of the innovation brand identity of a competitive leader in the global economic system.

It should be emphasized that the transformation of the essence of the brand has led to the changes in the levels and forms of the process of branding. So well-known scholars (D. Aaker, S. Philips, K. Kristensen, A. N. Urasova) and business community leaders singled out the local, regional and global levels [3, 21-23]. The specifics of this classification are due to the new global scales of conduct business, target audience of consumption and forms of competition. According to the scientists, the most controversial is global branding, due to the emergence of such phenomena as branding of innovation, competitive, geocultural and geoterritorial branding.

Among scholarly schools there is the idea that global branding is common to all actors in the global economic space. In the modern context of the development of the world economy, it relies on the processes that link the strategic vision, organizational culture, the formation of innovation identity and consumer value, integrating them into a single economic system of global competitive leadership.

According to the results of the conducted research it can be argued that the application of global branding strategies makes it possible to introduce in the practice of ensuring the competitiveness of business entities is a global competitive position, which determines the formation of their leadership positions, mainly on the basis of innovation and technological development.

So in the article "International Global Brand Branding Strategies: An Example of Sony Ericson" Robert Azuy gives a number of weighty arguments in favor of the practical use of the global branding strategy, namely:

- global brand allows to go beyond the boundaries of cultural differences, while taking advantage of a variety of cultural dilemmas;
- global brand creates a springboard for global competitiveness and the attraction of innovative development resources;
- global brand allows creating a special type of innovative culture, which leads to the commercialization of advanced technologies [4, 23-33].

Thus, we can conclude that in the world a new phenomenon of global innovation is emerging, which is provided by the synergistic effect of combining the individual image of leading corporations, transforming the advanced sectors of the economy and the innovative achievements of the companies they lead. As an example, Steve Jobs and Apple, Bill Gates and Microsoft, Ilona Mas-ka and his company PayPal, X.com, SpaceX, Tesla, SolarCity, Neuralink, and others like that.

The same phenomenon of implementation of innovative global brand strategies can be traced in the processes of ensuring competitiveness through the integration between brands of well-known companies and countries. So in the article "The reputation of the country and business: many people - one strategy", the authors determine the main strategic objectives of economic development precisely in the area of the formation of dynamic competitive advantages. At the same time, the competitive strategies of the participants in the first place remain advantages based on innovative, technological and intellectual leadership.

Although it is commonly accepted that branding generally has a positive impact on economic development, there is no obvious unambiguous evidence that a company that employs a significant amount of innovation only provides a higher level of global competitiveness, since formulat-

**МАРКЕТИНГ**

ing a clear definition of innovation and measuring their impact on The effectiveness of business-activities of leading companies is a rather difficult task.

This postulate is confirmed in the absence of unified approaches to determining the impact of global branding on the competitiveness of leading global TNCs in the evaluation of the effectiveness of the innovation component of brand image. However, based on the aggregation of views on the innovative development and interpretation of global branding, we consider it possible to confirm our opinion on the effectiveness of the use of the innovative brand - identity for improving the competitiveness of world-class companies leaders to summarize the results of the modern methodology apparatus for brand indexation and ranking. Among the most representative in our opinion, such techniques as Interbrand, Brand (agency Millward Brown), European brand, Institute Eurobrand in Vienna, Finance, Fortune Magazines, Forbes and others. So according to the rating "Best Global Brands" by Interbrand, shown in the table. 1, top ten top global brands include 7 recognized companies from innovative leaders such as Apple, Google, Microsoft, Amazon, with a combined brand value of \$ 539.892 billion. USA, comparable to GDP of such leading economically developed countries as Sweden, Norway, Poland.

Table 1

**Best 2016 Global Brands**

Rating	Brand	Country	Sector	Trend	Cost of the brand bil. dol. USA
1	Apple	USA	Technology	+5%	178,119
2	Google	USA	Technology	+11%	133,252
3	Coca-Cola	USA	Drinks	-7%	73,102
4	Microsoft	USA	Technology	+8%	72,795
5	Toyota	Japan	Auto	+9%	53,580
6	IBM	USA	Business-services	-19%	52,500
7	Samsung	North Korea	Technology	+14%	51,808
8	Amason	USA	Retail	+33%	50,338
9	Mercedes-Bens	Germany	Auto	+18%	43,490
10	GE	USA	Diversified	+2%	43,130

Source: created by the authors on the basis of [5]

Investigations of the Interbrand rating agency almost completely coincide with the ranking proposed by the World Bank in the context of brand-indexing of the most innovative global brands (Tab.2)

Table 2

**The ranking of leading global brands**

Rating	Company
1	Apple
2	Google
3	Tesla Motors
4	Microsoft
5	Amason
6	Netflix
7	Samsung
8	Toyota
9	Facebook
10	IBM

Source: created on the basis of [6]

---



---

**МАРКЕТИНГ**


---



---

**Conclusion from the conducted research.** Modern world-wide economic practice shows that the natural and manpower devoltage no longer determines the economic success of countries, regions and companies, that is, today the formation of a global environment of post-industrial information civilization takes place, where the role of the main production factor is played by information, and the decisive factor of competitiveness is new knowledge that, continuously accumulating, transform into fundamentally new dynamic development opportunities.

The efficiency of functioning of modern business entities is ensured by the formation of their innovative identity brand and the use of intellectual resources of strategic development integrating them into a single economic system of global competitive leadership.

**References**

1. Holubkov, E. P. (2006). Eshche raz o ponyatii "brend" [Once again about the concept of "brand"]. *Marketing v Rossii i za rubezhom - Marketing in Russia and Abroad*, 2, 28 [in Russian].
2. Kotler, F. (2004). *Osnovy marketinga [Basics of Marketing]*. (R. Zakharcheva, Trans). Moscow: Izdatelskiy dom "Vilyams" [in Russian].
3. Randall, J. (2003). *Brending [Brending]*. (R. Zaharcheva, Trans). Moscow: Fair-Press [in Russian].
4. Chala, V. S. (2016). Brendinh yak instrument kreatyvnoho rozvytku mehapolisiv v suchasni hlobalni ekonomitsi. *Ekonomichnyi prostir - Economic space*, 105, 23-33 [in Ukrainian].
5. Reitynh naidorozhchikh hlobalnykh brendiv 2016 roku «100 naikrashchykh svitovikh brendiv 2016 roku» [Rating of the most expensive global brands of 2016 "100 best world brands of 2016"]. (2015). *interbrand.com*. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/> [in Ukrainian].
6. Reitynh naidorozhchikh hlobalnykh brendiv 2016 roku «100 naikrashchykh svitovikh brendiv 2016 roku» [Rating of the most expensive global brands of 2016 "100 best world brands of 2016"]. (2015). *interbrand.com*. Retrieved from <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/> [in Ukrainian].

**Література**

1. Голубков, Е. П. Еще раз о понятии "бренд" / Е. П. Голубков // *Маркетинг в России и за рубежом*. - 2006. - № 2. - С. 28.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. Краткий курс. : Пер. с англ. - М. : Издательский дом "Вильямс", 2004. -35-37с.
3. Рэнделл, Дж. Брендинг / Ренделл Дж. // Краткий курс : Пер. с англ. Р. Захарчева. - М. : ФАИР-ПРЕСС, 2003. - 21-23 с.
4. Чала, В. С. Брендінг як інструмент креативного розвитку мегаполісів в сучасній глобальній економіці / В. С. Чала // *Економічний простір*. – 2016. – Вип. 105. – С. 23-33.
5. Рейтинг найдорожчих глобальних брендів 2016 року «100 найкращих світових брендів 2016 року» [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. Режим доступу : <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/> – Мова укр., рус., англ. – Дата останнього доступу: 25.02.2018.
6. Рейтинг найдорожчих глобальних брендів 2016 року «100 найкращих світових брендів 2016 року» [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. Режим доступу : <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/> – Мова укр., рус., англ. – Дата останнього доступу: 25.02.2018.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Shvidanenko, O. A. Innovative component of the strategy of competitiveness of global brands / O. A. Shvidanenko, Iu. S. Gurova, T. G. Busarieva // *Науковий вісник Полісся*. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 198- 204.

**Швиданенко  
Олег Анатолійович**

доктор економічних наук, професор, кафедра міжнародної економіки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;  
<https://orcid.org/0000-0002-5021-0271>;  
Researcher ID: A-8606-2018;  
E-mail: o.shvidanenko@gmail.com;

**Shvidanenko  
Oleg Anatoliiovych**

Doctor of Economics, Professor at the Department of International Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman;

**Гурова  
Юлія Сергіївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;  
<https://orcid.org/0000-0002-4483-9938>;  
Researcher ID: A-8119-2018;  
SPIN-код: 1524-0187;  
E-mail: Ju\_gurova@ukr.net;

---

---

**МАРКЕТИНГ**

---

---

**Gurova  
Iuliia Serhiivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of International Economics, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman;

**Бусарєва  
Тетяна Геннадіївна** кандидат економічних наук, доцент кафедри міжнародної економіки, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»;  
<https://orcid.org/0000-0003-3863-4511>;  
Researcher ID: A-8603-2018;  
E-mail: [tatianabusareva@ukr.net](mailto:tatianabusareva@ukr.net);

**Busarieva  
Tatiana Hennadiivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of International Economics; Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## МАРКЕТИНГ

UDC 314.724

УДК 314.724

**O. V. Balueva**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**V. I. Tokareva**, Doctor of Public Administration,  
Professor,  
**E. O. Chuprina**, Candidate of Sciences in Public  
Administration, Associate Professor

**О. В. Балусва**, д. е. н.,  
доцент,  
**В. І. Токарева**, д. н. з держ. упр.,  
професор,  
**О. О. Чуприна**, к. н. з держ. упр.,  
доцент

**THE MARKETING STRATEGY FORMATION  
OF SOCIAL AND ECONOMIC INTEGRATION  
AND ADAPTATION OF INTERNALLY  
DISPLACED PEOPLE**

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ І  
АДАПТАЦІЇ ВНУТРІШНЬО  
ПЕРЕМИЩЕНИХ ОСІБ**

**Urgency of the research.** The formation and implementation of a modern policy for integration and adaptation of the IDPs, aimed at increasing their capacity at the local level, raising awareness on how to solve social and economic problems within host communities is very relevant.

**Target setting.** The existing problems require the implementation of systemic strategic measures and coordinated information policy aimed at integrating the IDPs into the host society. Therefore, it is expedient to use strategic marketing in solving the problem of integration and adaptation of IDPs.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Scientific works by O. Balakireva, T. Doroniuk, E. Libanova, O. Malinovskaya and others highlight the problems of IDPs.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The problem of integration and adaptation of IDPs in Ukraine contains a large number of unresolved issues.

**The research objective.** The purpose of the article is to formulate conceptual bases of the marketing strategy of IDPs' social and economic integration and adaptation, the basis of which are the current tendencies of the migration processes development, which is grounded on social marketing tools and has to correspond to the trends and goals of social and economic and demographic development of Ukraine.

**The statement of basic materials.** The conceptual bases of marketing strategy formation of IDPs' social and economic integration and adaptation as well as organizational and economic mechanism of its realization have been offered in the article. Attention is paid to the practical aspects of communication between actors of the strategy.

**Conclusions.** The marketing strategy for IDPs' social and economic integration and adaptation aims at: creating conditions for their full involvement in the economic, social, cultural and political life of host communities.

**Keywords:** internally displaced persons; marketing strategy; social and economic integration; adaptation; communication channels.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-205-211

**Urgency of the research.** As the result of the events in the Crimea and hostilities in the Donbas, there was a formation of a new type of migration for Ukraine, namely, internally displaced persons (IDPs).

IDPs face certain problems and obstacles in a new city or place that affect the level of integration into host communities and often interfere with adaptation processes. Among the main hardships there are: the problem of employment; the problem of housing, which most settlers have to resolve independently.

**Актуальність теми дослідження.** Формування і реалізація сучасної політики інтеграції і адаптації ВПО, спрямованої на підвищення їх спроможності на місцевому рівні, підвищення поінформованості, обізнаності про те, як вирішувати соціально-економічні проблеми в межах приймаючих громад є дуже актуальними.

**Постановка проблеми.** Наявні проблеми вимагають реалізації системних стратегічних заходів та скоординованої інформаційної політики, спрямованої на інтеграцію ВПО до приймаючого суспільства. Тому доцільним є використання стратегічного маркетингу у розв'язанні проблеми інтеграції і адаптації ВПО.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові праці О. Балакіревої, Т. Доронюка, Е. Лібанової, О. Малиновської та інших висвітлюють проблеми ВПО.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Проблема інтеграції і адаптації ВПО в Україні містить значну кількість невирішених питань.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування концептуальних основ маркетингової стратегії соціально-економічної інтеграції і адаптації ВПО, підґрунтям якої є сучасні тенденції розвитку міграційних процесів, яка базується на інструментах соціального маркетингу і має відповідати тенденціям та цілям соціально-економічного і демографічного розвитку України.

**Виклад основного матеріалу.** Запропоновано концептуальні засади формування маркетингової стратегії соціально-економічної інтеграції і адаптації ВПО і організаційно-економічний механізм її реалізації. Пріоритетно увагу практичним аспектам комунікаційної взаємодії між суб'єктами стратегії.

**Висновки.** Маркетингова стратегія соціально-економічної інтеграції і адаптації ВПО спрямована на створення умов для повного залучення ВПО в економічну, соціальну, культурну та політичну сферу життя приймаючих громад.

**Ключові слова:** внутрішньо переміщені особи; маркетингова стратегія; соціально-економічна інтеграція; адаптація; канали комунікацій.

---

**МАРКЕТИНГ**

---

It ought to be noted that the forced displacement of citizens involves a number of challenges for many local communities, which appear in the growing burden on local labor markets, the problems of placement, employment, medical care, and access to education, cultural and social reintegration and may also be the cause of a social conflict.

Nowadays, the issues of IDPs' integration and recognition by local residents, confidence-building, mutual respect and partnership relations, increase of social cohesion of the population for the further comfortable living in order to realize the IDPs' potential on a new place and to strengthen the local communities are becoming urgent. It is possible in the context of the formation and implementation of a modern complex balanced policy of IDPs' integration and adaptation, aimed at increasing their capacity at the local level, raising awareness and informedness on how to address social and economic issues within host communities.

**Target setting.** The existing problems require the implementation of systemic strategic measures and coordinated information policy aimed at integrating the IDPs into the host society. Therefore, it ought to be considered as expedient to use the potential opportunities of strategic marketing in solving the issues of IDPs' social and economic integration and adaptation.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The issues of IDPs' difficulties are studied by such scholars as O. Balakireva [1], T. Droniuk [2], E. Libanova [3], O. Malinovskaya [4], A. Solodko [2].

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The problem of IDPs' integration and adaptation in Ukraine is very relevant and contains a significant number of unresolved issues that require active research. Therefore, it is expedient to summarize theoretical developments on the issues of this category of citizens' integration and adaptation; to form approaches on the strategic marketing tools usage in the process of providing a comprehensive integration and adaptation policy of IDPs, which is consistent with the long-term trends and goals of social and economic and demographic development of Ukraine, and also to take into account the growing role of human capital in the successful social and economic country development.

**The research objective.** The purpose of the article is to formulate conceptual bases of the marketing strategy of IDPs' social and economic integration and adaptation, the basis of which are the current tendencies of the migration processes development, which is grounded on social marketing tools and ought to correspond to the trends and goals of social and economic and demographic development of Ukraine.

**The statement of basic materials.** The lack of sufficient attention to the issue of integration leads to a number of problems and threats affecting the economic and social development of individual territories and the country as a whole. In particular they are: reduction of tolerance level in society, increase of social tension, IDPs' self-isolation, the emergence of conflict situations between the IDPs and the local population.

It ought to be noted that the strategic approach, which is based on the formation and implementation of the strategy, is capable of systematizing and specifying the legislative, regulatory and other principles of integration processes regulation, ensuring coordinated activities between the authorities and society.

In order to effectively use the potential and enhance the effectiveness of the migration processes management concept, it seems advisable to formulate a marketing strategy for social and economic integration and adaptation of the IDPs, based on modern trends in the development of migration processes based on social marketing tools and is to be consistent with the tendencies and objectives of country's social and economic and the demographic development in the long run, given the growing role of human capital in successful social and economic development of Ukraine's national economy.

Consequently, the marketing strategy for social and economic integration and adaptation of the IDPs ought to be accepted as a set of technologies, marketing mechanisms and tools that can be applied in various spheres of public life, based on a long-term, multi-stage action plan within the framework of a comprehensive policy of IDPs' social and economic integration and adaptation, using the existing set of tools aimed at achieving the goals set, in particular, the creation of conditions for the full IDPs' involvement in economic, social, cultural and political sphere of host communities.

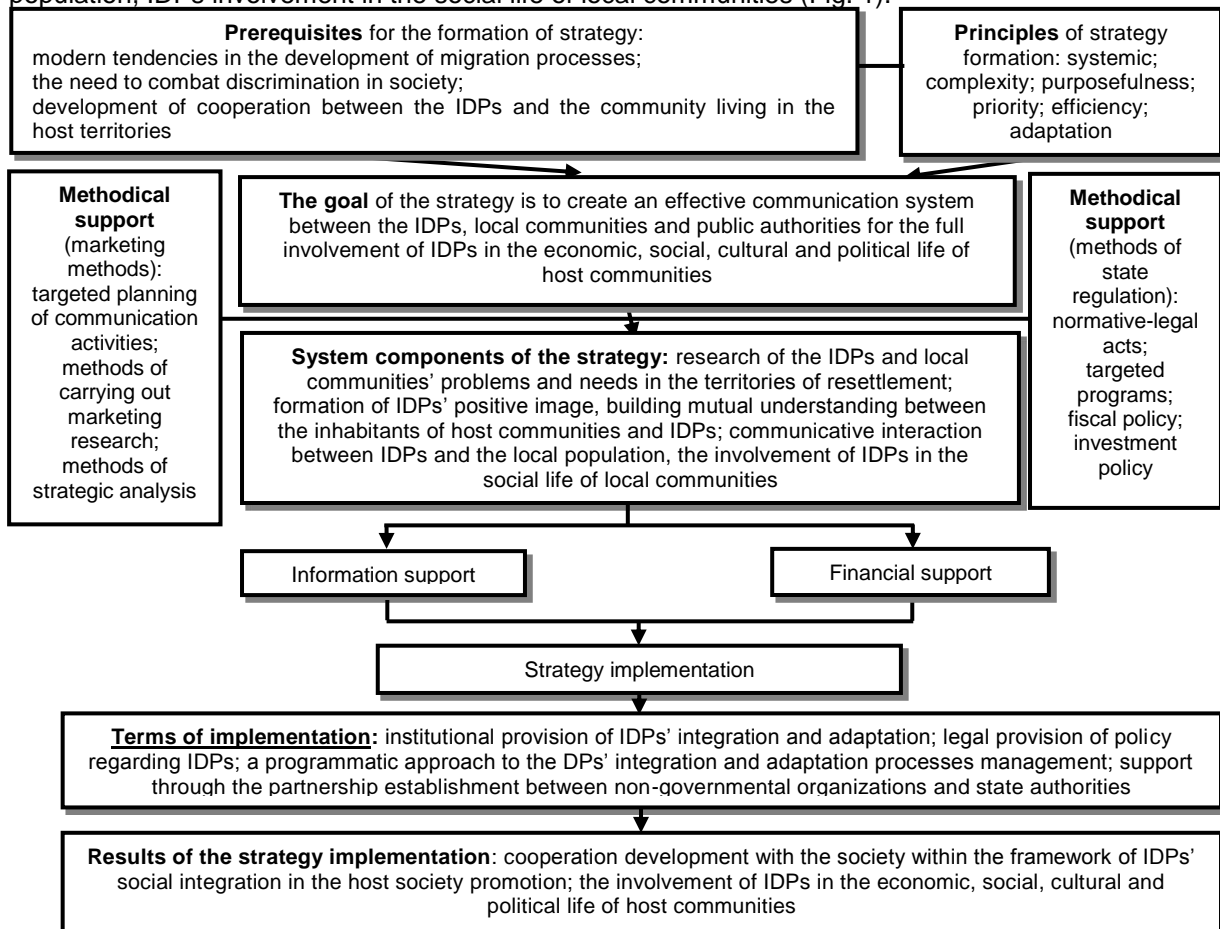
The process of forming a marketing strategy for IDPs' social and economic integration and adaptation consists of a series of successive stages. Namely they are:

**МАРКЕТИНГ**

- definition of the purpose and the main tasks;
- specification of criteria and factors influencing the process of the strategy formation and implementation;
- identification of the tool, which provides the implementation of the strategy main provisions;
- define the resource base: financial and information support;
- substantiation of acceptable generalized group of alternatives, their analysis, determination of the predicted environment state;
- the choice of the most acceptable alternative;
- justification of standards and evaluation criteria for which the analysis of results is planned;
- analysis of the obtained results achievement degree and their comparison with the planned ones.

The conceptual marketing strategy of IDPs' social and economic integration and adaptation provides: use of social marketing technology; formation of so-called "promotion" of the social problem strategy, attracting public attention to it with the help of marketing communication tools; implementation of comprehensive information support; formation of effective communication channels with target groups.

The main key provisions of the marketing strategy for IDPs' social and economic integration and adaptation are: the marketing research on IDPs and local communities' problems and needs in the areas of resettlement; formation of IDPs' positive image, building mutual understanding between the inhabitants of the host communities and IDPs; communicative interaction between IDPs and the local population, IDPs involvement in the social life of local communities (Fig. 1).



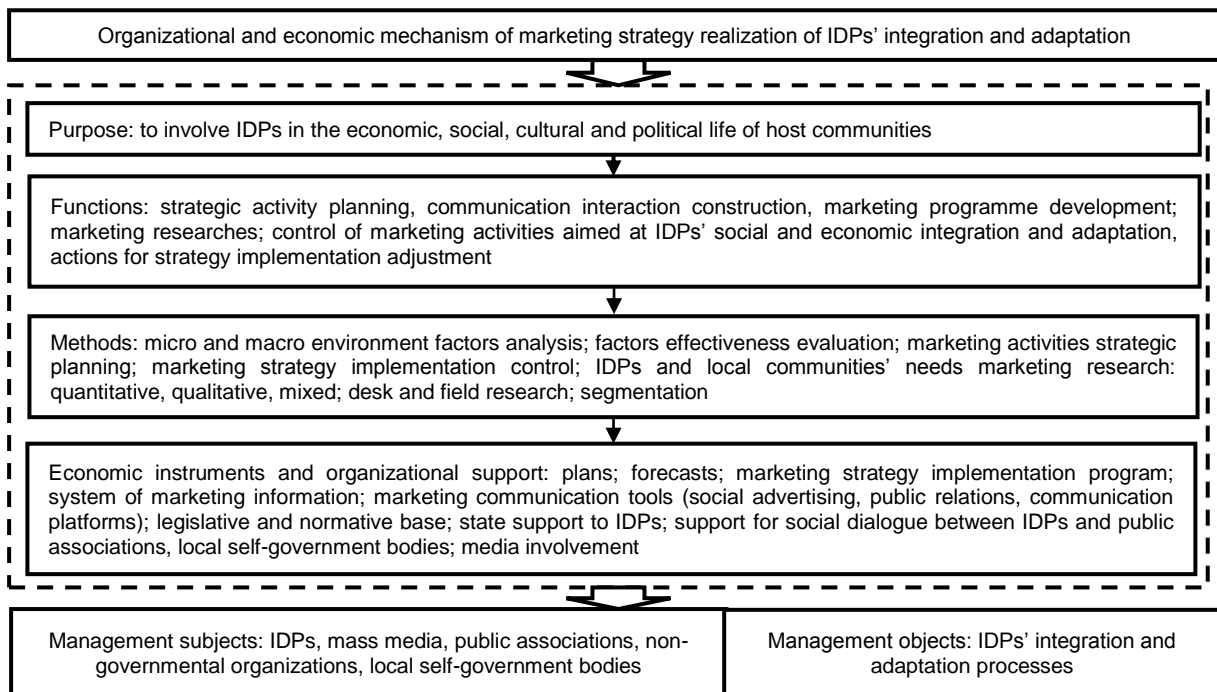
**Fig. 1 Conceptual basis for the marketing strategy formation for IDPs' social and economic integration and adaptation**

Source: created by the authors

**МАРКЕТИНГ**

The strategy defines the directions for: introducing social marketing tools for regular research, formation and organization of systematic information campaigns within the framework of a comprehensive integration and adaptation policy, the development of communication platforms to ensure that IDPs, community and society as a whole receive the necessary information, as well as building communicative interaction with local communities and state authorities.

Implementation of the marketing strategy ought to be carried out with the help of organizational and economic mechanism - a set of methods and tools for the system formation and functioning, which is designed to adapt and integrate the IDPs into the host society (Fig. 2).



**Fig. 2 Organizational and economic mechanism of marketing strategy implementation of IDPs' social and economic integration and adaptation**

Source: created by the authors

It should be noted that the essence of the proposed model of the organizational and economic mechanism for implementing the marketing strategy for the IDPs' integration and adaptation is to combine organizational and economic, and regulatory tools based on the integration of managerial processes and marketing technologies, the use of which will enable the IDPs' inclusion in economic, social, cultural and political life of host communities.

The realization of the marketing strategy is not possible without proper information and financial support.

Information support involves regular research, the formation of system information campaigns, the development of communication platforms, which ought to provide to IDPs, host communities and society in general the necessary information aimed at building a communicative interaction between them.

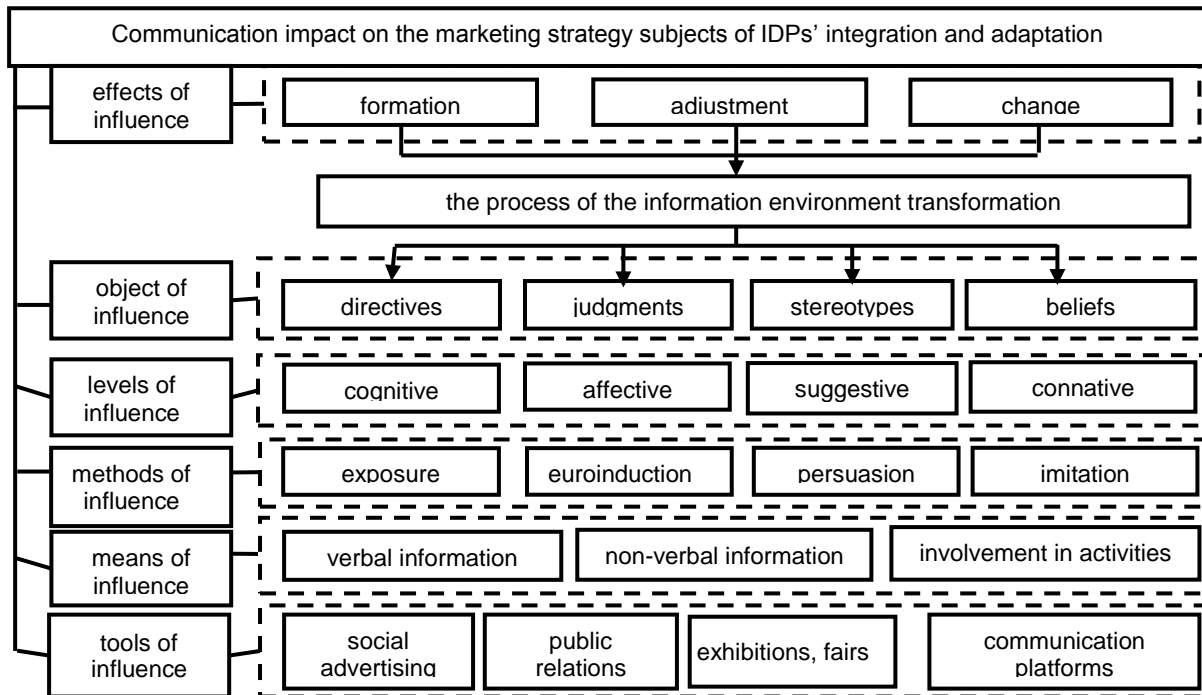
Therefore, attention should be paid to the practical aspects of communication and interaction between actors, the creation of the context-information level of communications within the framework of this marketing strategy implementation, which will enable the formation of the relevant information background, the context, the amount of information that will familiarize with the life of the settlers, the relations between the IDPs and the host society, daily concerns and problems of settlers, and will adjust to the effective, desirable perception of further communication. In this respect mass media, local authorities, public authorities are encouraged to determine which context is to be designed in



**МАРКЕТИНГ**

society so that further communication is effective and contributes to the IDPs' integration and adaptation.

The peculiarities of the communication impact implementation on the marketing strategy subjects in order to form a communicative interaction between them according to the main structural elements are to be considered (Fig. 3).



**Fig. 3 Structural elements of communication influence on subjects of marketing strategy of IDPs' social and economic integration and adaptation**

Source: created by the authors on the basis of [5, p. 137]

It should be stated that a certain informational context is often formed under the influence of external factors, thoughts, attitudes of local residents in relation to IDPs, which have been formed before, possibly on the basis of their own experience of communication. In this case, the information context requires the further marketing communication tools development or adjustment (social advertising, public relations, exhibitions, fairs, communication platforms, the use of network communities on the Internet).

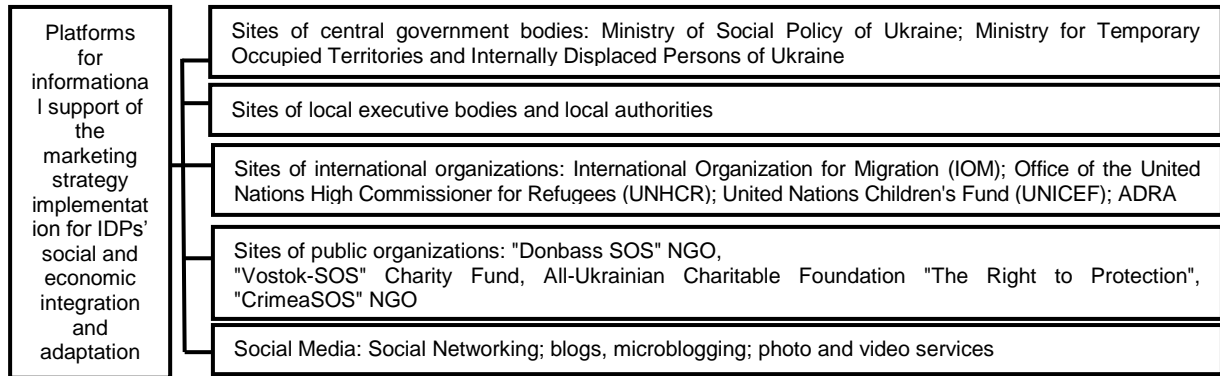
It ought be emphasized that in order to increase the effectiveness of the information support of the strategy, it is expedient not only to use the potential of the media, but also to form or use the existing communication platforms. This will improve the communicative interaction between the marketing strategy subjects of IDPs' integration and adaptation and facilitate the information receipt by the IDPs, host communities and society as a whole (Fig. 4).

Paying attention to the financial support of the marketing strategy of IDPs' social and economic integration and adaptation, it cannot be but mentioned that the main ways of solving the financing problem, foreseen hereunder, are as follows: state financial support; international donor, financial and investment assistance.

It ought to be emphasized that the implementation of this strategy should be fulfilled through the introduction of an integrated approach to the formation of IDPs' integration and adaptation policy, ensuring coherence between the actions of state authorities and local self-government bodies in this area. Namely: development of cooperation with the society within the framework of promotion of the

**МАРКЕТИНГ**

factors of IDPs' social integration in the host society; the involvement of IDPs in the economic, social, cultural and political life of host communities.



**Fig. 4. Platforms for marketing strategy informational support of IDPs' social and economic integration and adaptation**

Source: created by the authors

**Conclusions.** In the process of adaptation in the new city, the IDPs face certain problems and obstacles that affect the level of integration into host communities and often hinder adaptation processes in a new place.

The marketing strategy for IDPs' social and economic integration and adaptation is aimed at creating conditions for the full involvement of the internally displaced persons in the economic, social, cultural and political life of host communities, and is based on the analysis of their problems and obstacles that affect the level of integration into host communities and hinder adaptation processes; attracting public attention to them; studying and analyzing public opinion about IDPs; forming effective communication channels with target groups.

**References**

1. Balakireva, O. (2014). Spektr problem vymushenykh pereselentsiv v Ukraini: shvydka otsinka situatsiyi ta potreb [Range of problems of internally displaced persons in Ukraine: quick assessment of the situation and needs]. *Vymusheni pereselentsi v Ukraini: pytannya terminovoho ta serednostrokovoho reahuvannya – Internally displaced persons in Ukraine: the matter of urgent and medium-term responses: Proceedings of round table*. Retrieved from <http://www.uisr.org.ua/news/36/83.html> [in Ukrainian].
2. Solodko, A. & Doronyuk, T. (2015). *Vyroblennia polityky shchodo vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini: zvit [Developing a policy for internally displaced persons in Ukraine: report]*. Kyiv: Center for Society Studies. Retrieved from [http://www.diversipedia.org.ua/sites/default/files/sedos\\_policy\\_idps.pdf](http://www.diversipedia.org.ua/sites/default/files/sedos_policy_idps.pdf) [in Ukrainian].
3. Libanova, E. (2014). Vymushene pereselennia z Donbasu: masshtaby ta vyklyky dlia Ukrainy (za materialamy naukovoyi dopovidi na zasidanni Prezydii NAN Ukrainy 8 zhovtnya 2014 r.) [Forced displacement from Donbass: scale and challenges for Ukraine (information from scientific report at the meeting of Presidium of NAS of Ukraine October 8, 2014)] *Visnyk NAN Ukrainy - Herald of National Academy of Sciences of Ukraine*, 12, 15-24 [in Ukrainian].
4. Malynovska, O. (2015). *Vnutrishnya mihratsiia ta tymchasovi peremishchennia v Ukraini v umovakh politychnykh ta sotsialno-ekonomichnykh zahroz [Internal migration and temporary movement in Ukraine in terms of political, social and economic threats]*. Kyiv: The National Institute for Strategic

**Література**

1. Балакірева, О. Спектр проблем вимушених переселенців в Україні: швидка оцінка ситуації та потреб [Електронний ресурс] / О. Балакірева // Вимушені переселенці в Україні: питання термінового та середньострокового реагування: матеріали круглого столу (9 липня 2014 р.). – Режим доступу: <http://www.uisr.org.ua/news/36/83.html>.
2. Солодько, А. Вироблення політики щодо внутрішньо переміщених осіб в Україні: звіт [Електронний ресурс] / А. Солодько, Т. Доронюк. – К. : Центр дослідження суспільства, 2015. – Режим доступу: [http://www.diversipedia.org.ua/sites/default/files/sedos\\_policy\\_idps.pdf](http://www.diversipedia.org.ua/sites/default/files/sedos_policy_idps.pdf).
3. Лібанова, Е. М. Вимушене переселення з Донбасу: масштаби та виклики для України (за матеріалами наукової доповіді на засіданні Президії НАН України 8 жовтня 2014 р.) / Е. М. Лібанова // Вісник НАН України. – 2014. – № 12. – С. 15-24.
4. Малиновська, О. А. Внутрішня міграція та тимчасові переміщення в Україні в умовах політичних та соціально-економічних загроз [Електронний ресурс] / О. А. Малиновська. – К. : Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України, 2015. – Режим доступу: [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya\\_migratsia-45aa1.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya_migratsia-45aa1.pdf).
5. Полторак, К. А. Маркетингова комунікаційна діяльність виробників планшетних комп'ютерів в



**МАРКЕТИНГ**

Studies. Retrieved from [http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya\\_migratsia-45aa1.pdf](http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/vnutrishnya_migratsia-45aa1.pdf) [in Ukrainian].

5. Poltorak, K. A. (2016). *Marketynhova komunikatsiina diialnist vyrobnykiv planshetnykh komp'yuteriv v merezhi internet* [Marketing communication activities of producers of tablet computers on the Internet]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

мережі інтернет: дис...канд. екон. наук : 08.00.04 / К. А. Полторак. – К., 2016. – 256 с.

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Balueva, O. V. The marketing strategy formation of social and economic integration and adaptation of internally displaced people / O. V. Balueva, V. I. Tokareva, O. O. Chuprina // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2(14), Ч. 2. – С. 205- 211.

- Балуєва Ольга Володимирівна** доктор економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи, Донецький державний університет управління; <https://orcid.org/0000-0003-3091-3137>; E-mail: [balueva@ukr.net](mailto:balueva@ukr.net);
- Balueva Olga Vladimirovna** Doctor of Economics, Associate Professor, Vice-rector in Scientific Work, Donetsk State University of Management;
- Токарева Валентина Іванівна** доктор наук з державного управління, професор, проректор з науково-педагогічної роботи, Донецький державний університет управління; <https://orcid.org/0000-0002-5082-2139>; E-mail: [tokareva.valent@gmail.com](mailto:tokareva.valent@gmail.com);
- Tokareva Valentyna Ivanivna** Doctor of Public Administration, Professor, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Donetsk State University of Management;
- Чуприна Олена Оскарівна** кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри маркетингу, Донецький державний університет управління; <https://orcid.org/0000-0002-9252-8114>; E-mail: [eochuprina@ukr.net](mailto:eochuprina@ukr.net);
- Chuprina Elena Oskarovna** Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing, Donetsk State University of Management

## МАРКЕТИНГ

UDC 330.163: 659.1

УДК 330.163: 659.1

**M. V. Martynenko**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,  
**N. M. Lysytsia**, Doctor of Sociology,  
Professor,  
**T. I. Prytychenko**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**М. В. Мартиненко**, д. е. н.,  
доцент,  
**Н. М. Лисиця**, д. с. н.,  
професор,  
**Т. І. Притиченко**, к. е. н.,  
доцент

### INNOVATIONS IN MARKETING OF ECONOMIC EDUCATIONAL SERVICES

### ІННОВАЦІЇ У МАРКЕТИНГУ ЕКОНОМІЧНИХ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

**Urgency of the research.** The quality of the provided educational services determines the competitiveness of the workforce and the state as a whole, therefore, marketing of educational services and innovative approaches to it become of paramount importance, which determines the urgency of the chosen topic of research.

**Target setting.** The number of entrants in Ukraine is decreasing every year. This tendency has a negative impact on the formation of intellectual capital in Ukraine and explains the expediency of the use of innovative marketing technologies by institutions of higher education.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The publications of such economists as R. Veerappan, V. Johnson, S. Ilyashenko, N. Kalenska, F. Kotler, I. Mashtakov, A. Oberdhain, K. Fox and others are devoted to the problems of innovations and marketing in education.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** The approaches to marketing of educational services based on new technologies which influence on consumers' choice of higher education institution, should be developed and substantiated.

**The research objective.** The purpose of the paper is to substantiate the list of innovative technologies and types of marketing of economic educational services, taking into account the characteristics of segments of their consumers, based on the study of the opinions of graduates of schools, technical schools and colleges and their attitude to sources of information about institutions of higher education.

**The statement of basic materials.** A survey of graduates of schools, technical schools and colleges in various cities of Ukraine was conducted. Segments of potential consumers of economic educational services were selected. The set of innovative technologies and types of marketing for each segment are substantiated taking into account the characteristics of consumers and their attitude to sources of information about institutions of higher education.

**Conclusions.** The scientific novelty of the results is in the developed sequence of stages of substantiation of innovative marketing technologies, which are expedient to be used by institutions of higher education, depending on the characteristics of the segments of consumers.

**Keywords:** innovations; marketing; educational services; institutions of higher education; needs of consumers.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-212-220

**Актуальність теми дослідження.** Якість наданих освітніх послуг визначає конкурентоспроможність робочої сили та держави в цілому, отже маркетинг освітніх послуг і інноваційні підходи до нього набувають провідного значення, що обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

**Постановка проблеми.** В Україні з кожним роком зменшується кількість абітурієнтів. Така тенденція негативно впливає на формування інтелектуального капіталу в Україні та обумовлює доцільність використання вищими навчальними закладами інноваційних маркетингових технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема інновацій та маркетингу у освітній галузі присвячені праці таких вчених-економістів, як Р. Верраппан, В. Джонсон, С. Ілляшенко, Н. Каленська, Ф. Котлер, І. Маштакова, А. Обердхейн, К. Фокс та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Розроблення та обґрунтування потребують засновані на нових технологіях підходи до маркетингу освітніх послуг, що впливають на вибір їх споживачами навчального закладу.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у обґрунтуванні переліку інноваційних технологій та видів маркетингу економічних освітніх послуг з урахуванням особливостей сегментів їх споживачів, виокремлених на основі дослідження думок випускників шкіл та коледжів та їх ставлення до джерел інформації про вищі навчальні заклади.

**Виклад основного матеріалу.** У роботі проведено опитування випускників шкіл, технікумів та коледжів у різних містах України. Виокремлено сегменти потенційних споживачів економічних освітніх послуг. Обґрунтовано сукупність інноваційних технологій та видів маркетингу для кожного сегменту з урахуванням характеристик споживачів та їх ставлення до джерел отримання інформації про вищі навчальні заклади.

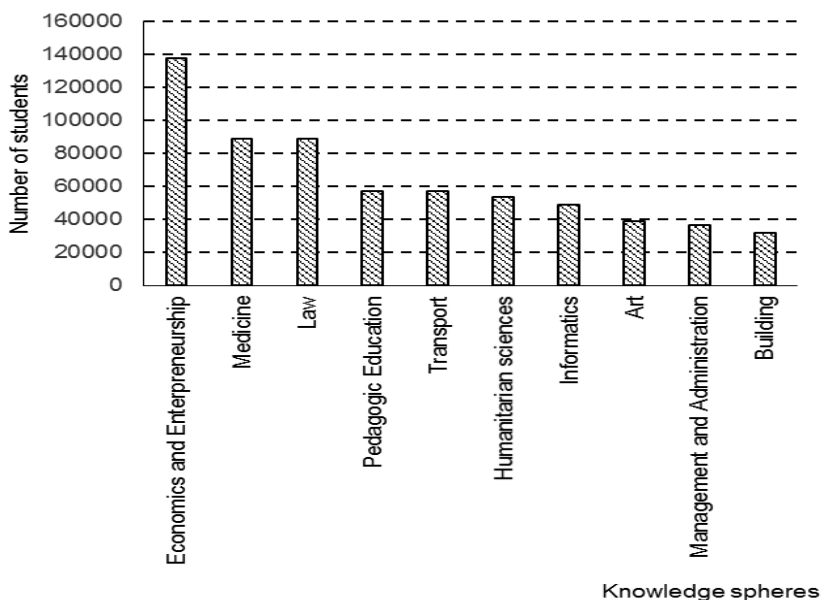
**Висновки.** Наукова новизна результатів полягає у розробленій послідовності етапів обґрунтування інноваційних маркетингових технологій, які доцільно застосовувати вищим навчальним закладом, залежно від характеристик сегментів споживачів.

**Ключові слова:** інновації; маркетинг; освітні послуги; вищі навчальні заклади; потреби споживачів.

**Urgency of the research.** The processes of globalization of many socio-economic phenomena and the European integration of Ukraine make it necessary to improve the quality of goods and services. Educational services are not an exception. The quality of the provided educational services

**МАРКЕТИНГ**

determines the competitiveness of the labor force and the state as a whole. Among the most numerous specialties in Ukraine the leading place belongs to economic specialties, which is confirmed by the data of the State Statistics Service of Ukraine (Fig. 1).



**Fig. 1. Training of specialists at institutions of higher education (IHE) by knowledge spheres in 2016-2017 (10 most numerous spheres)**

*Source:* created by the authors on the basis of [1]

The popularity of economic education is due to a wide range of applications of the received knowledge, but each year the number of entrants decreases. It is affected by many factors, including the lack of complete and necessary information in the educational services market. In the conditions of granting institutions of higher education more autonomy in decision-making on the planning of educational programs, marketing of educational services and innovative approaches to it become of the highest importance, which determines the urgency of the chosen topic of research.

**Target setting.** In addition to the demographic factors, migration processes also affect the decrease in the number of entrants. Thus, according to the CEDOS analytical center, the number of Ukrainians traveling abroad for education has increased by 176% in the period from 2009 to 2016, while the growth rate of those who go to study to other countries has increased in recent years [2]. Such a tendency has a negative impact on the formation of intellectual capital in Ukraine and explains the expediency of using innovative marketing technologies by institutions of higher education in the market of educational services, as well as the necessity to identify the needs of entrants and their expectations in order to stimulate their studies at national universities.

**Actual scientific researches and issues analysis.** The works of foreign and Ukrainian scientists-economists are devoted to the problems of marketing in the educational sphere, research of innovative approaches in marketing. Thus, Ph. Kotler and K. Fox studied strategic marketing for educational institutions [3], M. Ray, M. Ragurman, R. Verappan [4], M. Immaisy [5], V. Shukla [6], N. Kalenska [7], I. Mashtakova [8] paid their attention to marketing of educational services. A. Oberdhein and V. Johnson [9], S. Ilyashenko analyzed marketing innovations [10], and O. Romanovsky studied the phenomenon of entrepreneurship at universities of the world [11].

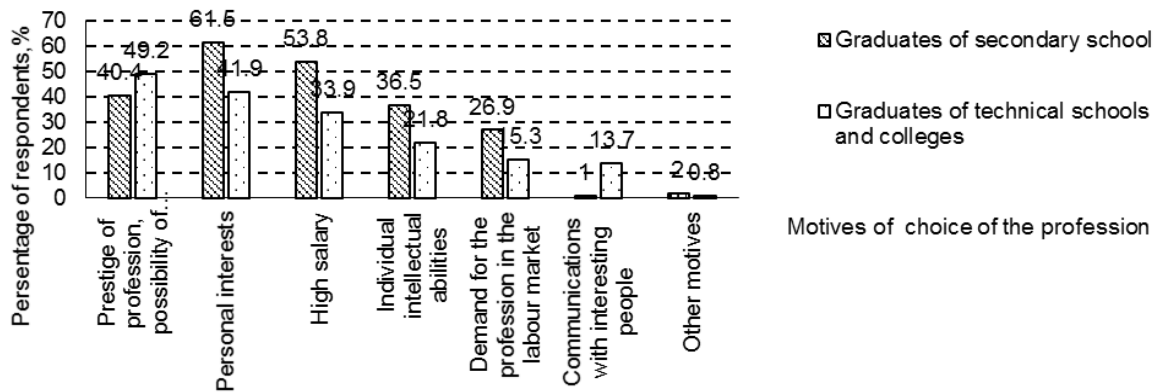
**Uninvestigated parts of general matters defining.** However, Ukrainian economic education still has many problems that require analysis and solution. Among them there are such as the study of the expectations and needs of graduates of secondary schools, technical schools and colleges when entering universities which offer economic specialties, the introduction of new technologies in

**МАРКЕТИНГ**

marketing of educational services, identification of the most significant for potential entrants information sources, reference groups, influencing the choice of a particular IHE.

**The research objective.** The purpose of the paper is to substantiate the list of innovative technologies and types of marketing of economic educational services, taking into account the characteristics of the segments of their consumers, selected on the basis of study of the opinions of graduates of secondary schools, technical schools and colleges and their attitude to the sources of information about IHE.

**The statement of basic material.** One of the key marketing tasks in any sphere is to influence consumers to increase their loyalty and stimulate a certain buying behavior. Potential consumers of economic educational services are mostly graduates of secondary schools, technical schools and colleges. Identification of ways to influence their behavior by marketing tools involves the need to study their characteristics and peculiarities of responding to the messages received in the process of marketing communications. A survey of graduates from secondary schools, technical schools and colleges in cities such as Dnipro, Kharkiv, Zaporozhye, Kropivnitskii, Romny and Poltava was conducted to achieve the aim. The questionnaire included questions about the most popular types of economic specialties, the goals and motives of choosing the future profession by consumers, the criteria used by them to choose the IHE, reference groups, life values and types of occupation in their free time, material condition, as well as the attitude to various sources of information. The latter determines the choice of the most effective channels of marketing communications by consumers of educational services. Among the potential consumers of educational services, the females were prevailing (53,8% among graduates of secondary schools and 76,1% among graduates of colleges and technical schools), compared with males (46,2% among graduates of secondary schools and 23,9% among graduates of colleges and technical schools). The motives for choosing a profession by graduates of secondary schools, as well as technical schools and colleges are shown in Fig. 2.



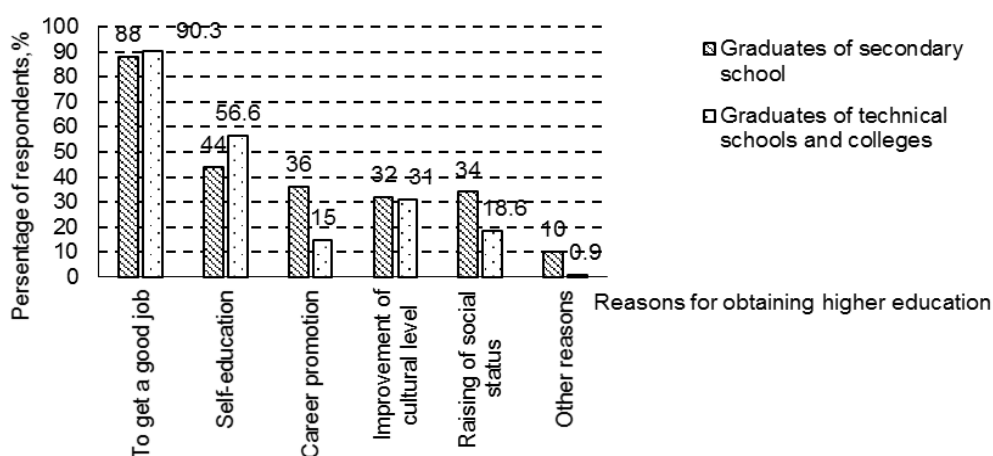
**Fig. 2. Motives for choosing a future profession by graduates of secondary schools, technical schools and colleges**

Source: created on the basis of the survey, conducted by the authors

A separate question in the questionnaire addressed the reasons according to which respondents, determine the need for obtaining higher education. The answers were distributed as shown in Fig. 3.

Interesting information for selection of marketing tools in the process of promoting economic educational services provide respondents' answers as to the criteria for choosing IHE. The most frequently mentioned of which are the following: the opportunity to study on budget funds, the availability of the specialty at institution of higher education in which the entrant is interested, a contract with foreign universities and the opportunity of additional study abroad, size of tuition fees and convenient location, as well as a well-developed material and technical base.

**МАРКЕТИНГ**



**Fig. 3. Reasons for obtaining higher education (opinion of graduates of secondary schools, technical schools and colleges)**

**Source:** created on the basis of the survey, conducted by the authors

The majority of respondents give the determining role in choosing IHE to their opinions (86,5% of school graduates and 76,3% of graduates of technical schools and colleges). But the opinion of reference groups, which include parents (36,5% of school graduates and 31,6% of graduates of technical schools and colleges), professionals (19,2% and 20,2% respectively), friends and acquaintances (13,5% and 3,5% respectively), brothers and sisters (1,2% and 0,8% respectively) is also important for respondents. The list of life values in both groups of respondents also turned out to be similar. The most frequently mentioned life values are health (85,4% of school graduates and 78,4% graduates of technical schools and colleges), family (79,2% and 77,3%), love (64,6% and 61,8% %) and friends (64,6% and 38,2%), material well-being (50% and 41,8%), interesting work (43,8% and 40,9%), education (43,8% and 40%), sense of humor (20,8% and 26,4%), discipline (16,7% and 18,2%), and other values (6,3% and 1,8% respectively). Among the main types of occupation in their free time, the most frequently mentioned are listening to music (56% of school graduates and 44,7% of graduates of technical schools and colleges), watching films (51% and 48,2%), sports (47,1% and 43%), reading literature (39,2% and 34,2%), travel (33,3% and 39,5%), dance classes (11,8% and 15,8%), and other hobbies (11,8% and 3,5% respectively). The given information about potential consumers of economic educational services is necessary for segmentation of the market, effective planning of the complex of marketing communications.

Of particular interest for this study are respondents' responses to their attitude to various sources of information. During the survey the respondents assessed on a five-point scale the significance for them of various sources of information about educational services. Using the obtained survey results, a factor analysis based on the application of the principal component method is used, which is used in cases where it is necessary to exclude the excess of input data, highlight the most important factors influencing one or the other result and confirm the significance of the influence of these factors. In this paper, the use of the principal component method has made it possible to identify the most important sources of information for potential consumers of economic educational services and identify the key factors of information influence. Statistical data processing has been performed with the use of STATISTICA 10.0. The accumulated percentage of variation, which is explained by the selected factors, is 63, 93%. This allows us to conclude that the result of the analysis is sufficient to determine the main macro attributes in relation to the importance of the sources of information for respondents. Presented in table 1 matrix of factor loads demonstrates selected factors. The selection of informative variables is based on the study of the loads of individual factors, which takes into account the proximity of the values of loads to one. The load value of at least 0,7 is considered to be sufficient [12].

**МАРКЕТИНГ**

Table 1

**Matrix of factor loads**

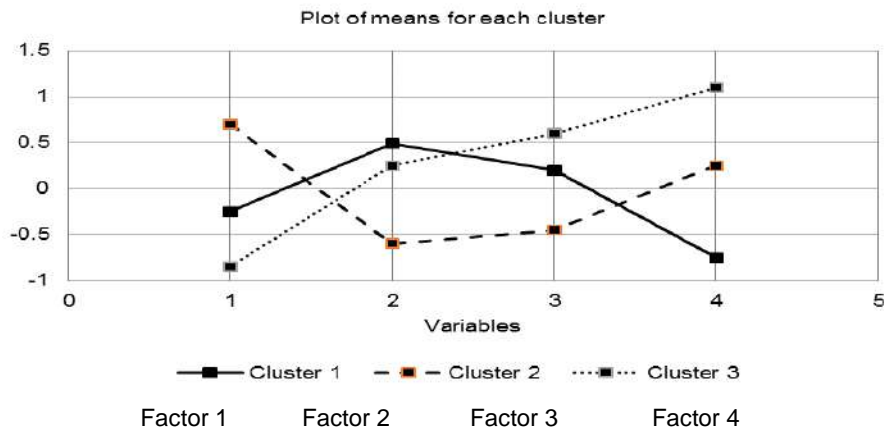
Variables (sources of information about IHE)	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
1	2	3	4	5
Var1 (printed editions)	0,127174	- 0,653141	0,092027	0,153045
Var2 (information about the university received from parents and acquaintances)	-0,049011	- 0,366454	0,722701	0,234247
Var3 (information received from teachers in their school)	0,099143	0,076713	0,845239	0,052837
Var4 (information from university representatives who provided professional counseling and guidance at school)	-0,065708	0,728332	-0,143515	0,230616
Var5 (participation in open-door days)	0,835850	- 0,129829	0,045668	0,054632
Var6 (university websites)	0,764164	0,074404	0,036542	0,200527
Var7 (mass media)	0,200766	0,224116	0,229926	0,658304
Var8 (information obtained from university directories)	0,172511	- 0,042425	0,164078	0,804568
Var9 (other sources)	-0,141612	- 0,488825	-0,277212	0,503583
General dispersion	1,405435	1,410603	1,425846	1,511755
Part of general dispersion explained by the factors	0,156159	0,156734	0,158427	0,167973

**Source:** created on the basis of the survey, conducted by the authors

Based on the factor analysis process, six out of nine sources of information are identified, which are grouped into four factors. The first factor is the most influential. It explains 24,25% of the overall variation of the indicators. The most significant influence (from the point of view of limiting the significance is 63,93% of the load) to this factor is made by such sources of information as "participation in Open Door Days" (0,836) and "review of universities' sites" (0,764). The first factor is recommended to be interpreted as individual one. The second factor explains 15,47% of the overall variation of the indicators, and is characterized by a variable such as "information from university staff who conducted professional counseling and vocational guidance at school" (0,728). Proceeding from the content and essence of this factor, it is expedient to interpret it as reference. The third factor is characterized by variables such as "information about institution of higher education from parents and acquaintances" (0,723); "information from teachers in their school" (0,845). It explains 12,6% of the overall variation and is influential. This factor is recommended to be interpreted as mixed reference. The fourth factor explains 11,61% of the total variation of the indicators. This factor is characterized by one variable: "information obtained from university directories" (0,805). This factor should be interpreted as neutral. The results of factor analysis show that the sources of information such as printed booklets, mass media and other sources are the least important for respondents. After identifying the importance of information sources for educational services users, it is advisable to determine whether there are patterns in their perception of information depending on other items being studied. To achieve it, it is necessary to distinguish consumer clusters and give them a characteristic. The clustering of potential consumers of economic educational services by the importance of their sources of information, combined into four factors, was carried out on the basis of cluster analysis by the K-medium method [12]. The error (p-level) did not exceed 5% (0,05), which confirms the reliability of the results. Thus, 3 clusters are distinguished. Factored profile of the centers of selected clusters, compiled on the basis of average values of factors in each of the clusters, is shown in Fig. 4.



**МАРКЕТИНГ**



**Fig. 4. Factored profile of the centers of selected clusters**

Source: created on the basis of the survey, conducted by the authors

Visualization of received clusters indicates their differences. Descriptive characteristics of each cluster are shown in Tab. 2.

Table 2

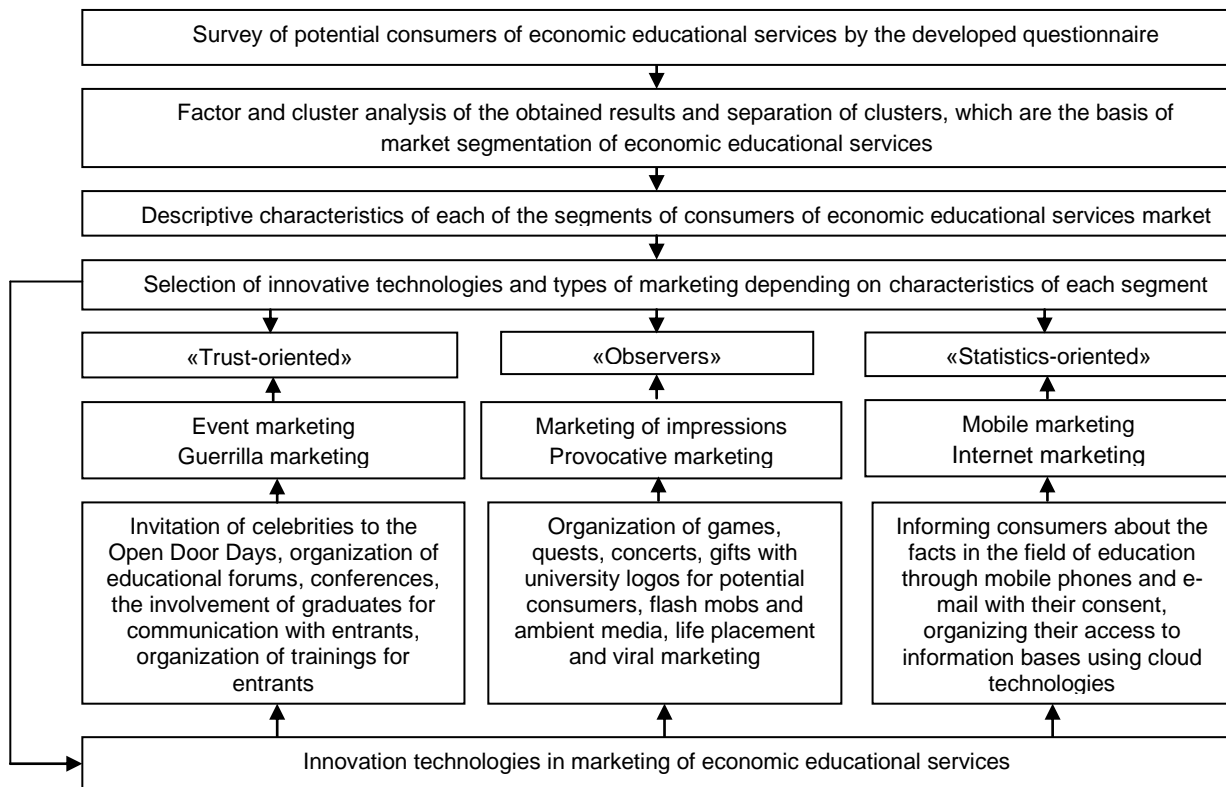
**Descriptive characteristics of clusters**

Descriptive Characteristics	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3
Percentage of respondents	40%	36,5%	23,5%
The most important motives for choosing a profession	1. Prestige of profession, possibility of career growth; 2. Personal Interests 3. Individual intellectual abilities 4. High salary	1. Prestige of profession, possibility of career growth; 2. Personal Interests 3. High salary 4. Individual intellectual abilities	1. Personal interests 2. High salary 3. Demand for a profession in the labor market 4. Prestige, the possibility of career growth
The most important criteria for choosing IHE	1. Possibility of training on a budget 2. Availability of the specialty of interest in the university 3. The convenience of location 4. Contacts with foreign universities	1. The possibility of training on a budget 2. Availability of the specialty of interest in the university 3. Contacts with foreign universities 4. High qualification of teachers	1. Possibility of training on a budget 2. Strong material and technical base 3. Size of payment 4. Availability of a specialty of interest
Defining opinion of the choice of the university	1. Own (74.9%) 2. Parents (38.2%) 3. Professionals (20.6%) 4. Friends and acquaintances (5.9%)	1. Own (70%) 2. Parents (33.3%) 3. Professionals (26.7%) 4. Friends and acquaintances (16.7%)	1. Own (95%) 2. Parents (15%) 3. Professionals (30%) 4. Friends and acquaintances (5%)
The most important life values (main)	1. Health (75%) 2. Family (61.3%) 3. Interesting work (61.3%) 4. Love (54.8%)	1. Health (86.7%) 2. Family (83.3%) 3. Love (76.7%) 4. Friends (53.3%)	1. Family (78.9%) 2. Health (73.7%) 3. Love (52.6%) 4. Friends (47.4%).
Free time occupation (hobbies)	1. Reading (52.9%) 2. Watching movies (50%) 3. Music (47.1%) 4. Sport (47.1%)	1. Watching movies (55.2%) 2. Sport (44.8%) 3. Music (41.4%) 4. Travelling (37.9%)	1. Watching movies (55%) 2. Travelling (55%) 3. Music (52.6%) 4. Reading (45%)

Source: created on the basis of the survey, conducted by the authors

**МАРКЕТИНГ**

Significant differences between clusters with such characteristics as the reasons for higher education, gender identity and material state of the family are not observed. The third cluster is the least numerous, it is significantly different from the first and second by motives for choosing a profession. The main criterion for choosing IHE in all clusters is the opportunity to study on the budget, but other criteria for representatives of the third cluster are also different. Differences between clusters in relation to reference groups, the reasons for higher education, life values and occupation in their free time are mainly in the percentage of the choice of certain characteristics, but their significance in three clusters is almost the same. This confirms that the attitude to sources of information about IHE is expedient to be chosen as the main feature of the differentiation of clusters, and, hence, the definition of segments of consumers of economic educational services. Cluster 1 corresponds to a segment that is appropriate to call "Trust-Oriented". For consumers included in this cluster, the information received from the university's representatives, as well as from the parents and teachers of the school, is of the greatest value. The information from university directories is the least important for such consumers. Cluster 2 unites the consumer segment, which is appropriate to define as "Observers". For these consumers, the information gained during the "Open Door Days" and as a result of the university site's review is of the greatest value, the information in the directories of IHE is also considered important. Cluster 3 is defined as "Statistics-Oriented" segment. This category of consumers considers the information contained in the university directories to be the most relevant. The least important is the information received during the visit of the "Open Door Days" and viewing of universities' sites. According to the peculiarities of three distinct segments, it is expedient to choose one or the other innovative technologies and types of marketing of economic educational services. Stages of the choice of innovative marketing types and technologies in accordance with the market segment of economic educational services are shown in Fig. 5.



**Fig. 5. Stages of the choice of innovation technologies and types of marketing in accordance with the segments of consumers in the market of economic educational services**

Source: created by the authors

## МАРКЕТИНГ

So, since a segment of trust-oriented consumers gives preference to personal communication then such innovative types of marketing as event marketing (its purpose is to establish a direct emotional contact between the consumer and the representatives of the IHE), guerrilla marketing (does not involve significant costs and often contains hidden unobtrusive advertising, which causes more trust, uses word-of-mouth advertising) will be effective. The second segment of consumers is more focused on observation, and therefore such innovative types of marketing as provocative marketing (based on the transfer of information in original unusual ways) and marketing of impressions (aimed at applying the show technologies and causing additional strong impressions from receiving services) can be effective for them. The third segment is focused on processing statistics and facts, therefore, to access these consumers it is expedient to focus on mobile marketing (address sending of information and use of special mobile applications) and Internet marketing (creation of sites containing official information, statistics, gives an opportunity to search for important data).

**Conclusions.** The effectiveness of marketing tools in the market of economic educational services depends to a large extent on the effective research of thoughts and peculiarities of attitudes of their potential consumers towards information about these services. The article develops a sequence of stages of substantiation of innovative marketing technologies, which are expedient to be used by IHE, depending on the characteristics of segments of consumers. The scientific novelty of the results lies in separating the main segments of potential consumers of economic educational services by their grouping in accordance to perceiving the importance of various sources of information about institutions of higher education, conducted with the help of using cluster analysis. The prospects for further research are focused on identifying effective marketing tools for lifelong learning programs based on the development of cooperation and social partnership between institutions of higher education, employers, the state, public organizations and other participants interested in developing a qualitative system of education in Ukraine.

### References

1. State Statistics Service of Ukraine. (2017). Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchyykh navchalnykh zakladiv Ukrainy na pochatok 2016/17 navchalnoho roku. Statystychnyi biuletyn [Main indicators of activity of higher educational institutions of Ukraine at the beginning of 2016/17 academic year. Statistical Bulletin]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
2. Stadnyi, Ye. (2015). Ukrainski studenty za kordonom: fakty ta stereotypy [Ukrainian Students Abroad: Facts and Stereotypes]. [cedos.org.ua](https://cedos.org.ua). Retrieved from <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy> [in Ukrainian].
3. Kotler, Ph. & Fox, K. (1995). *Strategic marketing for educational institutions*. New York: Prentice Hall [in English].
4. Rai, M. A., Raguraman, M. & Veerappan, R. (2013). Marketing of Educational Services. A New Strategy for Customer Satisfaction. *International Journal of Scientific Research and Management*, 1(8), 435-440 [in English].
5. Immaisi, M. (2014). Productizing and Marketing of Educational Services for Export – Case Turku University of Applied Sciences. [www.theseus.fi](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77372/Immaisi_Marjukka.pdf?sequence=1). Retrieved from [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77372/Immaisi\\_Marjukka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77372/Immaisi_Marjukka.pdf?sequence=1) [in English].
6. Shukla, V. (2015). Marketing of Educational Services in India. *Pezzottaite Journals*, 4(2), 1588-1591 [in English].
7. Kalenskaya, N. V. (2015). Marketing Strategy of Higher Education Institutions. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(13), 146-150 [in English].
8. Mashtakova, I. O. (2015). Marketynh osvitnikh posluh : sutnist ta metody otsinky efektyvnosti [Marketing of educational services: essence and methods of effectiveness

### Література

1. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України на початок 2016/17 навчального року. Статистичний бюлетень [Електронний ресурс]. – Київ : Державна служба статистики України, 2017. – 208 с. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Стадний, Є. Українські студенти за кордоном: факти та стереотипи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cedos.org.ua/uk/osvita/ukrainski-studenty-za-kordonom-fakty-ta-stereotypy>
3. Kotler, Ph. Strategic marketing for educational institutions / Ph. Kotler, K. Fox. – N.Y. : Prentice Hall., 1995. – 484 p.
4. Rai, M. A. Marketing of Educational Services. A New Strategy for Customer Satisfaction / M. A. Rai, M. Raguraman, R. Veerappan // International Journal of Scientific Research and Management. – 2013. – Vol.1. – Issue 8. – P. 435-440.
5. Immaisi, M. Productizing and Marketing of Educational Services for Export – Case Turku University of Applied Sciences [Electronic Resource] / M. Immaisi. – Master Thesis. 2014. – 74 pp. – Retrieved from: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77372/Immaisi\\_Marjukka.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77372/Immaisi_Marjukka.pdf?sequence=1).
6. Shukla, V. Marketing of Educational Services in India / V. Shukla // Pezzottaite Journals. – 2015. – Vol. 4. - No 2. – P. 1588-1591.
7. Kalenskaya, N. V. Marketing Strategy of Higher Education Institutions / N. V. Kalenskaya // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2015. – Vol. 6. – No. 13. – P. 146-150.
8. Маштакова, І.О. Маркетинг освітніх послуг : сутність та методи оцінки ефективності / І. О. Маштакова // Економічні інновації. – 2015. – Вип. 60 (1). – С. 293-301.
9. Oberdhain, A. M. Product and Process Innovation in

---

**МАРКЕТИНГ**


---

assessment]. *Ekonomichni innovatsii – Economic Innovations*, 60(1), 293–301 [in Ukrainian].

9. Oberdhain, A. M. (2004). Product and Process Innovation in Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91-113 [in English].

10. Illiashenko, M. (Eds.). (2010). *Marketynh. Menedzhment. Innovatsii [Marketing. Management. Innovations]*. Sumy: TD «Papirus» [in Ukrainian].

11. Romanovskyi, O. O. (2012). *Fenomen pidpriemnytstva v universytetakh svitu. [The phenomenon of entrepreneurship in Universities of the world]*. Vinnytsia: Nova Knyha [in Ukrainian].

12. Barkovskiy, S. S., Zaharov, V. M., Lukashov, A. M., Nurutdinova, A. R. & Shalagin, S. V. (2010). *Mnogomernyy analiz dannyh metodami prikladnoy statistiki [Multivariate analysis of data by methods of applied statistics]*. Kazan: Izdatelstvo KGTU [in Russian].

Service Organizations: The Influence of Organizational Culture in Higher Education Institutions / A. M. Oberdhain, W. C. Johnson // *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*. – 2004. – Vol. 9. – No. 3. – P. 91-113.

10. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми : Друкарський дім «Папірус». – 2010. – 621 с.

11. Романовський, О. О. Феномен підприємництва в університетах світу / О. О. Романовський. – Вінниця : Нова Книга, 2012. – 504 с.

12. Многомерный анализ данных методами прикладной статистики [Электронный ресурс] / С. С. Барковский, В. М. Захаров, А. М. Лукашов, А. Р. Нурутдинова, С. В. Шалагин. – Казань : Изд. КГТУ, 2010. – 126 с. – Режим доступа: [http://cs.kai.ru/files/Shalagin/Posobie\\_mnogoparametrich\\_analis\\_dannyh\\_methodami\\_prikl\\_stat-ki.pdf](http://cs.kai.ru/files/Shalagin/Posobie_mnogoparametrich_analis_dannyh_methodami_prikl_stat-ki.pdf).

Received for publication 01.03.2018

**Бібліографічний опис для цитування :**

Martynenko, M. V. Innovations in marketing of economic educational services / M. V. Martynenko, N. M. Lysytsia, T. I. Prytychenko // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 212- 220.

- Мартиненко Марина Вікторівна** доктор економічних наук, доцент, професор кафедри економіки, управління підприємствами та логістики, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця; <https://orcid.org/0000-0002-4193-6716>; E-mail: [mrmartynenko@gmail.com](mailto:mrmartynenko@gmail.com);
- Martynenko Maryna Victorivna** Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics, Enterprise Management and Logistics, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
- Лисиця Надія Михайлівна** доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри економіки і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця; <https://orcid.org/0000-0001-8726-1331>; E-mail: [nmva0908@gmail.com](mailto:nmva0908@gmail.com);
- Lysytsia Nadiia Myhailivna** Doctor of Sociology, Professor, Professor at Economics and Marketing Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics;
- Притиченко Тамара Іванівна** кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки і маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця; <https://orcid.org/0000-0002-0388-9365>; E-mail: [tamivpri@gmail.com](mailto:tamivpri@gmail.com);
- Prytychenko Tamara Ivanivna** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Economics and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**МАРКЕТИНГ**

УДК (338.48(477):339.138):(045)

UDC (338.48(477):339.138):(045)

**В. В. Барабанова**, к. е. н.,  
доцент,  
**Г. А. Богатирьова**, к. пед. н.,  
доцент,  
**Н. С. Приймак**, к. е. н.,  
доцент

**V. V. Barabanova**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor,  
**G. A. Bohatyryova**, Candidate of Pedagogy,  
Associate Professor,  
**N. S. Pryimak**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**МАРКЕТИНГОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ РИНКУ  
ТУРИСТИЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ****MARKETING ASPECTS OF DEVELOPING  
TOURISM SERVICES MARKET IN UKRAINE**

**Актуальність теми дослідження.** В умовах сучасних євроінтеграційних процесів набуває актуальності якість надання туристичних послуг населенню, яка повинна максимально відповідати його потребам.

**Постановка проблеми.** Залишаються недостатньо визначеними маркетингові підходи в управлінні попиту на туристичні послуги засобами інноваційних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували маркетингові аспекти сфери туристичної діяльності слід виділити вчених: Н. Є. Кудла, І. Ю. Мартинов, О. М. Правик, І. М. Шкода та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** На сучасному етапі невирішеними залишаються питання щодо пошуку і реалізації сучасних механізмів формування та управління попиту на туристичний продукт.

**Постановка завдання.** Стаття спрямована на розроблення інноваційних методів управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг в Україні.

**Вклад основного матеріалу.** У статті досліджено стан ринку туристичних послуг в Україні у світлі новітніх реалій. Розроблена структурно-функціональна модель системи маркетингових підходів та оперативна модель управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг.

**Висновки.** Використання запропонованих моделей дозволить підвищити ефективність маркетингової діяльності на сучасному ринку туристичних послуг.

**Ключові слова:** європейська інтеграція, системний підхід, ринок туристичних послуг, структурно-функціональна модель, маркетингові технології, маркетингові комунікації.

**DOI:** 10.25140/2410-9576-2018-2-2(14)-221-229

**Актуальність теми дослідження.** Структурні зрушення в економіці, нестабільність зовнішнього середовища вимагають перегляду форм і методів управління ринком туристичних послуг. Актуальним є питання визначення нових та удосконалення існуючих маркетингових інструментів, механізмів формування попиту споживачів туристичних послуг засобами маркетингових комунікацій. Пошук і розробка нових маркетингових підходів, відмова від застарілих авторитарних методів управління роботою туристичних підприємств, впровадження інноваційних маркетингових технологій актуалізує можливості реалізації та задоволення попиту споживачів на якісні туристичні послуги.

**Постановка проблеми.** Реалізація маркетингових підходів до ринку туристичних послуг потребує врахування соціальних і психологічних факторів просування туристичного продукту. На

**Urgency of the research.** Under the conditions of modern European integration processes, the quality of providing tourism services which should meet the requirements of the population as much as possible, gains momentum.

**Target setting.** Marketing approaches in managing the demand for tourism services by means of innovative technologies are insufficiently defined.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Among the scholars who investigated the marketing aspects in the field of tourism activities should be distinguished the following scientists: N. E. Kudla, I. Yu. Martynov, O. M. Pravyk, I. M. Shkoda and so on.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the present stage, the issues of finding and implementing modern mechanisms for the formation and management of demand for a tourism product remain unsolved.

**The research objective.** The article is aimed at developing innovative methods of managing the process of implementing marketing approaches to the market of tourism services in Ukraine.

**The statement of basic materials.** The article analyzes the state of the tourism services market in Ukraine in the light of the latest realities. Structural-functional model of the system of marketing approaches and operative model of management of the process of realization of marketing approaches to the market of tourism services have been developed.

**Conclusions.** The use of the proposed models will more effectively increase the efficiency of marketing activities in the modern market of tourism services.

**Keywords:** European integration, system approach, market of tourism services, structural-functional model, marketing technologies, marketing communications.

---

**МАРКЕТИНГ**

---

часі розробка механізмів їх впливу на формування та управління попитом туристичних послуг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми туризму з елементами системного підходу висвітлено в працях: А. Александрової, І. Бережного, М. Кабішкіна, О. Любівцевої, К. Купера та ін. Серед науковців, які досліджували маркетингові аспекти сфери туристичної діяльності слід виділити вчених: Н. Є. Кудла, О. М. Правик, І. М. Шкода, І. Ю. Мартинов та ін. Аналіз маркетингу як концепції управління на ринку туристичних послуг проводиться в працях О. М. Азарян, А. П. Дуровича, А. С. Копанева, В. Г. Воронкової, Н. Л. Жукової, В. А. Квартального, Ф. Котлера та ін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** Водночас у працях більшості авторів недостатньо уваги приділяється дослідженню механізмів підвищення ефективності маркетингової діяльності у сфері туризму та управління попитом на туристичний продукт засобами інноваційних маркетингових технологій.

**Постановка завдання.** Стаття спрямована на розроблення структурно-функціональної моделі системи маркетингових підходів до ринку туристичних послуг в Україні, розробки моделі управління процесом реалізації визначених підходів.

**Виклад основного матеріалу.** Туризм сьогодні є одним із динамічних напрямів соціально-економічного розвитку більшості країн світу. Україна у світлі євроінтеграційних процесів також активно розвивається у цьому напрямку. Яскраво виражена сьогодні потреба суспільства у змістовному проведенні дозвілля потребує розширення спектру туристичних послуг. Важливим, на думку О. Любівцевої, є «дослідження пропозиції як відображення реальних умов країни з розвитку індустрії туризму» [10, с. 139]. Туристичні оператори повинні враховувати запити суспільства щодо якості туристичного продукту, достовірності і повноти інформації про туристичні послуги, способи та прийоми надання цієї інформації тощо.

Специфічні ознаки туристичної послуги передбачають інше її змістовне наповнення, що потребує планування та розробки нових маркетингових інноваційних підходів. Нематеріальний характер послуги ускладнює процес прийняття рішення споживача про купівлю турпродукту, збільшуючи вимоги до рівня професійної компетенції турагентів і туроператорів; відокремленість місця продажу турпослуги та місця споживання, що значно збільшує ризик невідповідності отриманої послуги його очікуванням; неможливість накопичення.

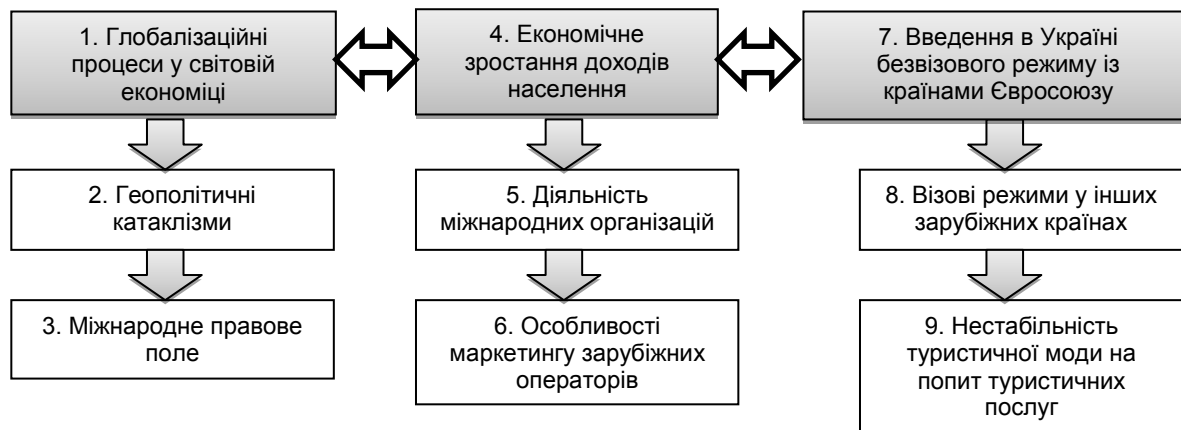
Така ситуація зумовлена недостатньою маркетинговою освіченістю, необізнаністю як керівників туристичних підприємств, так і персоналу, а також недостатнім практичним досвідом у цій сфері. Загалом в організаційній структурі 95,7% туристичних підприємств України не передбачено відділу маркетингу. Проте те, що він функціонує, не є доказом пріоритетності маркетингової концепції. Дослідженнями підтверджено, що в управлінні туристичними підприємствами України нині переважають авторитарні методи та небажання змінювати застарілі управлінські настанови. Інакше кажучи, більшість директорів туристичних підприємств (100% найбільших і великих, 96% середніх і 95% малих) не готові відкрити доступ до всієї інформації на підприємстві і залучити працівників до ухвалення рішень і формування маркетингової політики підприємства [5].

Для нас важливими є сучасні трактування поняття маркетингу у туризмі, які розглядаються через концепцію маркетингу взаємодії, тобто коли відбувається використання комунікаційних та соціальних прийомів для підвищення ефективності маркетингової діяльності в туризмі. Ми виходили з того, що туризм окрім економічної виконує соціальну функцію; а туристичне підприємство повинне формувати соціально орієнтовану маркетингову стратегію поведінки на ринку туристичних послуг. «Маркетинговий підхід до надання туристичних послуг передбачає, що туристичний товар є лише «матеріалізованим» засобом досягнення мети подорожі. Об'єкти, запропоновані у програмі турів, певною мірою, є товарною формою туристичного продукту, забезпечуючи його цінність й споживчу вартість» [12, с. 201].

На маркетингу в туризмі як діяльності зі стимулювання попиту на туристські товари акцентувала увагу вчена О. А. Лозова [7]. Маркетинг як «керований соціальний процес» визначав Ф. Котлер [8, с. 509]. Цікавим є визначення маркетингу туристичних послуг, яке зробив Н. Є. Кудла. Вчений зауважував, що це: «комплекс заходів, пов'язаних із визначенням і розробленням турпродукту, а також його просуванням відповідно до психологічних та

**МАРКЕТИНГ**

соціальних факторів, які необхідно враховувати для задоволення потреб індивідів і групи людей у відпочинку, розвагах за допомогою надання їм житла, транспортних послуг туристичної компанії. Однак вони мають досить істотний вплив на засобів, харчування, організації дозвілля тощо» [6, с. 279]. Фактори середовища не піддаються безпосередньому контролю з боку туристичної компанії. Тому їх слід постійно враховувати не тільки приймаючи маркетингове рішення, але і в повсякденній діяльності. Фактори середовища, які постійно треба вивчати та враховувати в своїй професійній діяльності в туристичному бізнесі, на постійній основі представлені на Рис. 1.



**Рис. 1. Фактори середовища впливу на маркетинг туристичних підприємств України.**

*Джерело:* складено авторами

**Таблиця 1**

**Стан туристичних потоків в Україні [3]**

Роки	Кількість громадян України, які виїжджали за кордон – усього <sup>1</sup>	Іноземні туристи <sup>1</sup>	Внутрішні туристи	Загальна кількість туристів	Темп приросту до загальної кількості туристів, %	Кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України – усього
2007	17334653	372455	2155316	19862424	-	28 63820
2008	15498567	372752	1386880	17258199	-13,1	3041655
2009	15333949	282287	1094170	16710406	-3,17	2290097
2010	17180034	335835	649299	18165168	+8,7	2280757
2011	19773143	234271	715638	20723052	+14	2199977
2012	21432836	270064	773970	22476870	+9,7	3000696
2013	23761287	232311	702615	24696213	+9	3454316
2014	22437671 <sup>2</sup>	17070	322746	22777487	-8	2425089
2015	23141646 <sup>2</sup>	15159	357027	23513832	+3	2019576
2016	24668233 <sup>2</sup>	35071	453561	25156865	+7	2549606
Ср. значення	20056202	19814514	821880		-	2600397

<sup>1</sup> Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

<sup>2</sup> Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України)

Протягом останніх десяти років Україну відвідало середньому 20 млн. на рік громадян, у 2007 р. їх прибуло до нашої країни 17,2 млн. осіб, (на 9,7 % менше, ніж у 2006 р.), і до 2009

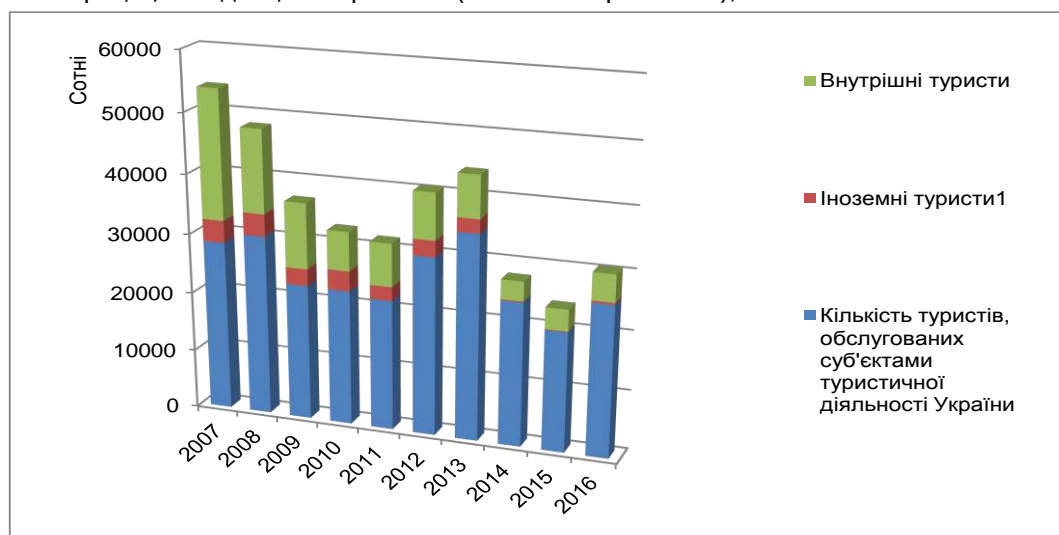
## МАРКЕТИНГ

туристичний потік зменшувався ( вплив світової економічної кризи), а починаючи із 2010 року до 2014 туристичний потік почав збільшуватися. Так у 2012 році, враховуючи проведення Євро-2012, нашу країну відвідало 22,4 млн. осіб, що на 9,7% більше ніж у попередній рік. Після Євро-2012 операторам із в'їзного туризму стало простіше переконувати потенційних клієнтів, що Україна – це дуже цікавий, новий та перспективний напрямок туризму, із відповідною інфраструктурою, національним колоритом, Табл. 1.

Це позитивно вплинуло на збільшення туристичних потоків, сама висока кількість туристів, обслугованих суб'єктами туристичної діяльності України 3,4 млн. осіб припала на 2013 рік, темп росту туристів збільшився на 9,0% у порівнянні з попереднім роком.

В 2014 році через воєнні дії у Донецькій, Луганській областях, складну політичну ситуацію та тимчасову окупацію території Автономної Республіки Крим туристичний потік суттєво зменшився - на 8%, але починаючи із 2015 року в туристичному бізнесі визначилися позитивні тенденції його розвитку, кількість туристичних прибуттів збільшилась на 3% в порівнянні із кризовим 2014 роком.

В 2016 році ця тенденція збереглася (+7% темп зростання), Рис. 2.



**Рис. 2. Динаміка туристичних потоків України за 2007-2016рр.**

Динаміка туристичних потоків в 2016 році зросла, Рис. 2, така тенденція зберігалася в 2017 році. Запровадження безвізового режиму для громадян України може помітно збільшити потік туристів з України до Європи, в першу чергу тих, які для цього мають намір скористатися послугами туристичних компаній. Адже далеко не всі українські громадяни достатньо добре володіють іноземними мовами та мають відповідні навички для організації самостійних закордонних подорожей. Водночас туристичні компанії відтепер працюватимуть у більш конкурентному середовищі й будуть змушені вдосконалювати асортимент своїх послуг (мандрівок), які вони пропонують населенню України.

Яскравим свідченням очікуваного збільшення потоків українців до країн Шенгенської зони є загострення останнім часом конкурентної боротьби за клієнтів між авіаперевізниками в Україні. Тобто, із впровадженням безвізового режиму з ЄС потік туристів з України до країн Шенгенської зони все менше залежатиме від різноманітних адміністративних бар'єрів й усе більше ставатиме функцією доходів населення України [9].

Відповідно до реалізації стратегії розвитку ринку туристичних послуг в Україні передбачено досягнення таких показників [10]:

- 1) збільшення витрат туристів під час подорожей до 80 млрд. гривень у 2026 р;
- 2) збільшення обсягу капітальних інвестицій у сферу туризму та курортів до 6,6 млрд.



---

**МАРКЕТИНГ**

---

гривень у 2026 р.;

Такий перебіг подій стимулюватиме загострення конкуренції серед туристичних фірм України, спонукаючи їх до диверсифікації власної пропозиції. При цьому не виключене певне підвищення якості туристичних послуг й деяке зниження їх ціни.

Актуальним на сьогодні є завдання формування комплексу позитивних вражень та відчуттів у туриста з метою перетворення його у лояльного клієнта з можливістю застосування у майбутньому до нього концепції СЕМ (Customer experience management – управління досвідом клієнта) [1, с. 392].

Налагодження ефективних каналів комунікаційного механізму подання інформації та створення позитивного іміджу туристичних послуг потребують переоцінки значення й ролі маркетингу та його інструментів. Вивчення проблеми дозволяє констатувати, що маркетингові аспекти сфери туристичної діяльності потребують розробки більш «ефективного інструментарію, єдиного управлінського простору, спроможного забезпечити цілісність управлінської системи ринку, ефективність взаємовідносин його компонентів, координацію та взаємозв'язок суб'єктів туристичної діяльності [2, с. 327].

Важливим є вивчення туризму як інтегрованої системи що включає різні підсистеми: фінансово-кредитну, медичну, транспортну, культурно-розважальну, оздоровчо-рекреаційну, інформаційно-рекламну тощо. Системний підхід у туризмі дає можливість підійти до вивчення цього соціального явища з філософського, соціологічного, психологічного погляду. Аналіз ринку туристичних послуг із застосуванням системного підходу дозволив виокремити його структуру, а також обґрунтувати сукупність показників оцінювання її результатів.

Системний підхід дозволяє враховувати мінливість окремих параметрів системи маркетингових підходів до ринку туристичних послуг, особливості її поведінки в конкретних умовах, її унікальність і непередбачуваність, здатність адаптуватися до умов, що змінюються. Важливою ознакою системи є її здатність і прагнення до цілеутворення, тобто формування цілей усередині системи.

Зауважимо, що попит на туристичний продукт є невірноваженим, сприятливим до сезонних коливань, залежить від багатьох інших факторів, зокрема географічного положення регіону, політичних відносин, соціально-демографічних тощо.

Важливо створити структурно-функціональну модель системи маркетингових підходів до ринку туристичних послуг, елементи якої будуть взаємодіяти між собою і будуть спрямовані на інформування споживача про спектр послуг, налагодження комунікаційного механізму подання інформації, створення позитивного іміджу щодо певної туристичної послуги. У цьому контексті актуалізується проблема розвитку каналів та інструментів комунікацій, можливості доступу до кола джерел про послуги з використання інноваційних маркетингових технологій.

Розроблена нами структурно-функціональна модель системи є багаторівневою структурою, яка складається з факторів, маркетингових способів і прийомів, форм реалізації туристичного продукту, Рис. 3. Закладений у системі механізм формування попиту на туристичні послуги засобами маркетингових технологій зумовлений особливостями споживання туристичних послуг, реалізацією певних факторів (характер споживання, стимулювання попиту та просування туристичних послуг тощо), визначеними маркетинговими способами і прийомами, в першу чергу, інноваційними, Рис. 3.

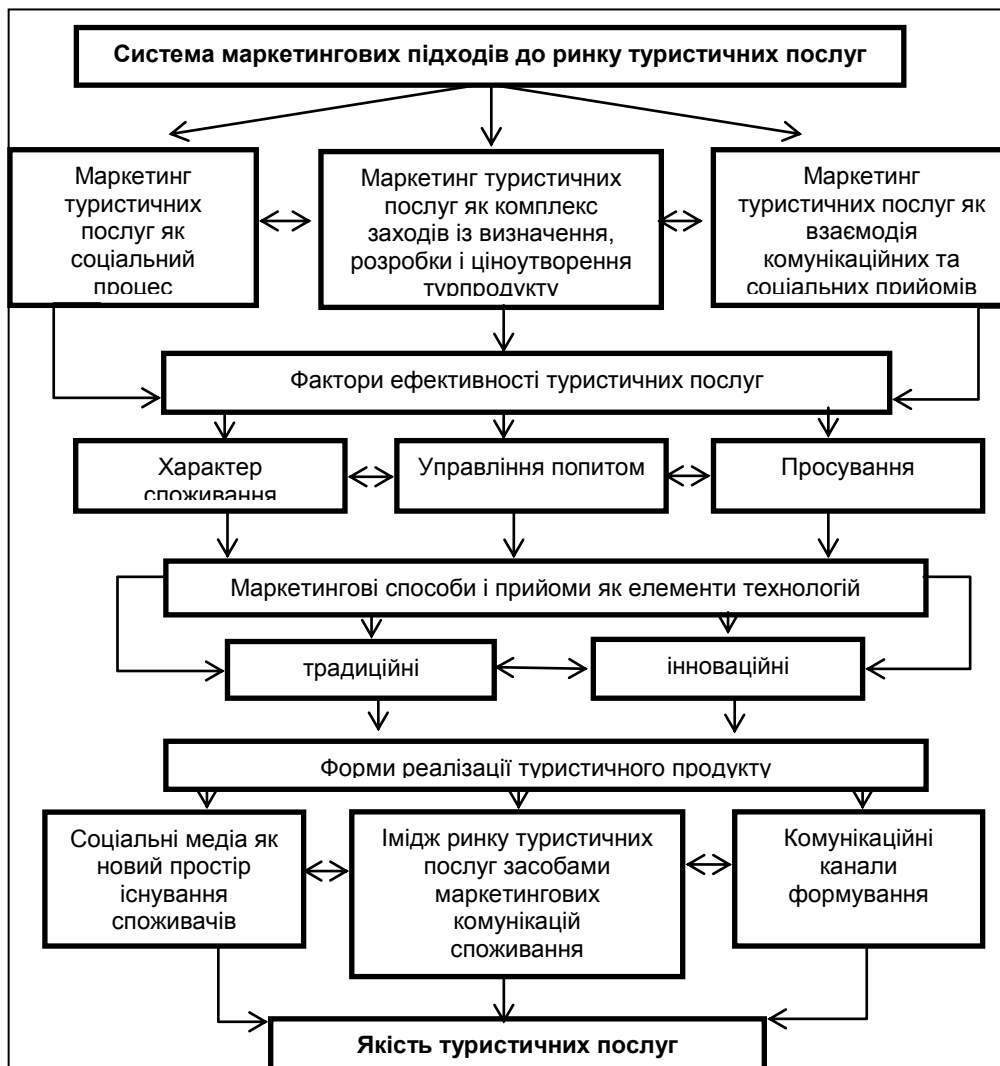
Моделювання, розробка і реалізація моделей стають потужними механізмами визначення і досягнення нової якості ринку туристичних послуг. Моделювання як методологічний принцип і метод наукового пізнання дозволяє через ідеальне створення системи, її структури визначити напрями управлінської діяльності для прийняття адекватного рішення. Доведено, що умовою успішного функціонування названої системи є інтеграція визначених компонентів, які забезпечують притаманні цій системі якісні ознаки й властивості. Серед ознак складних систем зокрема системи маркетингових підходів до ринку туристичних послуг, однією з найважливіших є необхідність управління нею.

Цей процес здійснюється опосередковано завдяки розробленій нами організаційній моделі оперативного управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг.

**МАРКЕТИНГ**

Використання такої моделі дозволило децентралізувати управлінський вплив на процес ефективної реалізації туристичних послуг, управління попитом, ціноутворення, просування.

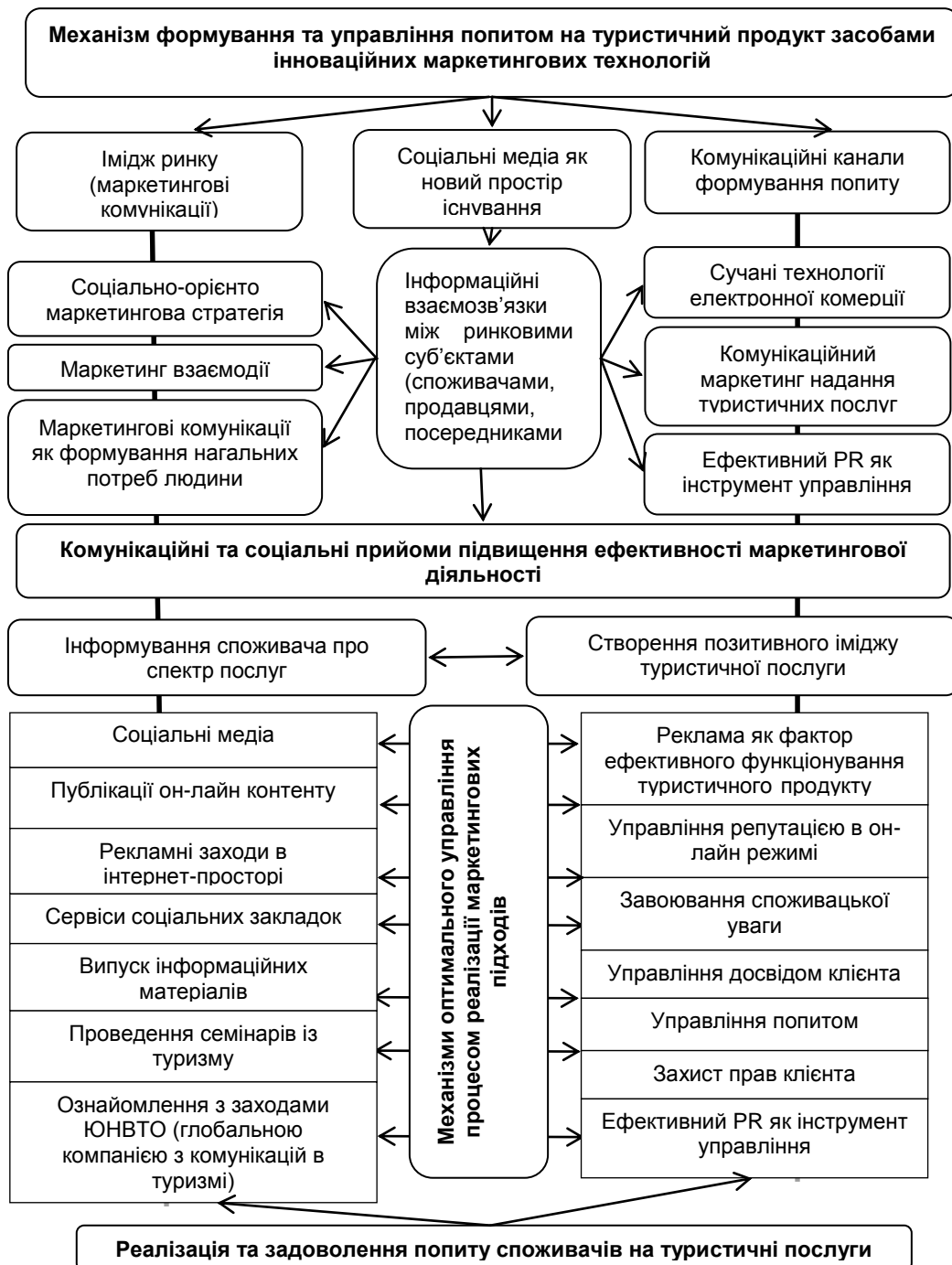
Ефективними механізмами формування та управління попитом на туристичний продукт нами були визначені: соціальні медіа, маркетингові комунікації та комунікаційні канали формування попиту. Саме вони формують імідж ринку туристичних послуг на основі налагодження інформаційних взаємозв'язків між ринковими суб'єктами (споживачами, продавцями, посередниками). Складовими моделі управління визначені також комунікаційні та соціальні прийоми підвищення ефективності маркетингової діяльності, які нерозривно пов'язані з головними маркетинговими цілями туристичного підприємства: задоволеністю споживачів обслуговуванням, збільшення кількості лояльних клієнтів, збільшення прибутковості тощо.



**Рис. 3. Структурно-функціональна модель системи маркетингових підходів до ринку туристичних послуг.**

*Джерело:* складено авторами

**МАРКЕТИНГ**



**Рис. 4. Модель управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг**  
*Джерело:* складено авторами

Важливо приділяти більшу увагу сучасним інноваційно-комунікаційним маркетинговим технологіям, які утворюють модель взаємодії суб'єктів ринку туристичних послуг. Зокрема, значна роль у створенні моделі якісного обслуговування належить різним формам соціального

## МАРКЕТИНГ

медіа маркетингу (публікації он-лайн контенту, рекламні заходи в інтернет-просторі, робота сервісів соціальних закладок тощо).

Потрібно враховувати унікальність соціальних медіа, а саме можливість їх взаємодії безпосередньо зі споживачами послуг. А також той факт (за даними *Worldometers*), що кількість людей, які мають доступ до Інтернету, стрімко зростає, і в 2019 році може скласти 7,6 млрд. осіб. Зокрема, 1,9 млрд. осіб активно користуються соцмережами. Наразі до інтернету підключено більше 40% населення світу, і до кінця 2017 року прогнозують близько 2,9 млрд. користувачів [13]. Все це потребує не тільки перегляду застарілих підходів, а й побудови нових сучасних маркетингових стратегій розвитку ринку туристичних послуг. Одним із ефективних механізмів управління процесом реалізації маркетингових підходів є зацікавленість споживачів, завоювання споживацької уваги шляхом створення позитивного іміджу туристичної послуги. Мова йде про популяризацію продукту, ефективну рекламу, управління досвідом та попитом споживачів. При цьому важливо координувати свої дії, оптимізувати управлінські рішення, що дозволять поліпшити якість туристичних послуг, які надаються. Модель управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг, Рис. 4.

**Висновки.** Реалізація маркетингових підходів до ринку туристичних послуг передбачає соціально орієнтовану маркетингову стратегію, в основі якої лежать соціальні і психологічні фактори просування туристичного продукту. Розроблені нами механізми впливу на формування та управління попитом передбачають системний підхід до ринку туристичних послуг.

Структурно-функціональна модель системи маркетингових підходів враховує фактори ефективності туристичних послуг, маркетингові способи і прийоми, а також форми реалізації туристичного продукту, які забезпечують якість туристичних послуг.

Нами було визначено, що ефективність функціонування системи маркетингових підходів залежить від створення цілісного управлінського простору за умов інтеграції її компонентів. В процесі розробки інструментарію реалізації складових системи маркетингових підходів ми визначили найбільш ефективним метод управління. Розроблена нами модель управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг дозволить децентралізувати управлінський вплив на попит, ціноутворення та просування туристичного продукту.

Врахування соціальних і психологічних факторів просування туристичного продукту передбачає реалізацію соціально орієнтованої маркетингової стратегії. Потребують подальшої розробки механізми оптимального управління процесом реалізації маркетингових підходів у напрямку захисту прав клієнта, управління репутацією в он-лайн режимі.

### Література

1. Білецька, І. М. Особливості маркетингу туристичних послуг в сучасних умовах глобалізації світового туристичного ринку / І. М. Білецька // *Економіка Крима*. - 2012. - №4 (41). - С. 389-397.
2. Горіна, Г. О. Ринок туристичних послуг: управління розвитком в умовах просторової поляризації: монографія / Г. О. Горіна. – Кривий Ріг : Чернявський Д. О., 2016. – 305 с.
3. Держкомстат України: Туристичні потоки 2016 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm)
4. Заячківська, Г. А. Еволюція теорії маркетингу туризму / Г. А. Заячківська // *Історія народного господарства та економічної думки України*. – 2010. – Вип. 43. – С. 193-201.
5. Євтушенко, О. В. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму / О. В. Євтушенко // *Вісник ХНУ ім. В.Н: Каразіна*. – 2014. – № 1144. – С. 166-170.
6. Кудла, Н. Є. Маркетинг туристичних послуг / Н. Є. Кудла. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
7. Лозова, О. А. Туризм в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку / О. А. Лозова // *Культури народів Причорномор'я*. – 2012. – № 229. – С. 44-47.
8. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер,

### References

1. Biletska, I. M. (2012). *Osoblyvosti marketynhu turystychnykh posluh v suchasnykh umovakh hlobalizatsii svitovoho turystychnoho rynku* [Peculiarities of Marketing of Tourism Services in the Modern Conditions of Globalization of the World Tourism Market]. *Ekonomika Kryma - Economy of Crimea*, 4 (41), 389-397 [in Ukrainian].
2. Horina, H. O. (2016). *Rynok turystychnykh posluh: upravlinnia rozvytkom v umovakh prostorovoi poliaryzatsii* [Market of tourism services: development management in the conditions of spatial polarization]. Kryvyi Rih: Chernyavsky D.O. [in Ukrainian].
3. Derzhkomstat Ukrainy: Turystychni potoky v 2016 [State Statistics Committee of Ukraine: Tourist flows in 2016]. (2016). [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/tur.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tur.htm) [in Ukrainian].
4. Zayachkovska, H. A. (2010). *Evolutsiia teorii marketynhu turyzmu* [Evolution of the theory of tourism marketing]. *Istoriia narodnoho hospodarstva ta ekonomichnoi dumky Ukrainy - History of the national economy and economic thought in Ukraine*, 43, 193-201 [in Ukrainian].
5. Yevtushenko, O. V. (2014). *Zastosuvannia kompleksu marketynhu v sferi turyzmu* [Application of marketing complex

## МАРКЕТИНГ

К. Л. Келлер. – СПб. : Питер, 2006. – 816 с.

9. Кулицький, С. Імовірні економічні наслідки від запровадження безвізового режиму Європейського Союзу для України [Електронний ресурс] / С. Кулицький // Україна: події, факти, коментарі. – 2017. – № 12. – С. 52-64. – Режим доступу: <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr12.pdf>.

10. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017>.

11. Любівцева, О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) / О. О. Любівцева. – К. : Альтпрес, 2005. – 436 с.

12. Правик, Ю. М. Маркетинг туризму: підручник / Ю. М. Правик. – К. : Знання, 2008. – 303 с.

13. Телетов, О. С. Маркетингові дослідження: навч. посіб. / О. С. Телетов. – К. : Знання, 2010. – 299 с.

14. Федорченко, В. К. Теоретичні та методичні засади підготовки фахівців для сфери туризму: монографія / за ред. Н. Г. Нічкало. – К. : Видавничий Дім «Слово», 2004. – 472 с.

in the field of tourism]. *Vestnik KhNU – Bulletin of HNU*, 1144, 166-170 [in Ukrainian].

6. Kudla, N. E. (2011). *Marketynh turystychnykh posluh [Marketing of Travel Services]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].

7. Lozova, O. A. (2012). *Turyzm v Ukraini: suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Tourism in Ukraine: the current state, problems and prospects of development]. Kultury narodov Prichernomor'ya - Cultures of the peoples of the Black Sea region*, 229, 44-47 [in Ukrainian].

8. Kotler, F. & Keller, K. L. (2006). *Marketing-menedzhment [Marketing – Management]*. St. Petersburg: Peter [in Russian].

9. Kulytsky, S. (2017). *Imovirni ekonomichni naslidky vid zaprovadzhennia bezvizovoho rezhymu Yevropeiskoho Soiuzu dlia Ukrainy [Probable economic consequences of the introduction of a visa-free regime of the European Union for Ukraine]. Ukraina: podii, fakty, komentari – Ukraine: events, facts, comments*, 12, 52-64. Retrieved from <http://nbuviar.gov.ua/images/ukraine/2017/ukr12.pdf> [in Ukrainian].

10. *Stratehiia rozvytku turizmu ta kurortiv na period do 2026 r. [Tourism and resorts development strategy until 2026]*. (n.d.). [zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017) [in Ukrainian]. Retrieved from <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017> [in Ukrainian].

11. Lyubivtseva, O. O. (2005). *Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty) [Market of tourism services (geospatial aspects)]*. Kyiv: Altpress [in Ukrainian].

12. Pravyk, Yu. M. (2008). *Marketynh turizmu [Tourism Marketing]*. Kyiv: Znannya [in Ukrainian].

13. Teletov, A. C. (2010). *Marketynhovi doslidzhennia [Marketing research]*. Kyiv: Znannya [in Ukrainian].

14. Fedorchenko, V. K. (2004). *[Theoretical and methodological principles of preparation of specialists for the sphere of tourism]*. N. H. Nichkalo (Ed.). Kyiv: vydavnychy dim "Slovo" [in Ukrainian].

Надійшла 01.03.2018

## Бібліографічний опис для цитування :

Барабанова В. В. Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні / В. В. Барабанова, Г. А. Богатирьова, Н. С. Приймак // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 221- 229.

<b>Барабанова Валентина Віталіївна</b>	кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; <a href="https://orcid.org/0000-0002-2954-4090">https://orcid.org/0000-0002-2954-4090</a> ; E-mail: <a href="mailto:barabanova@donnuet.edu.ua">barabanova@donnuet.edu.ua</a> ;
<b>Barabanova Valentina Vitaliivna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Public Administration, Donetsk National University of Economics and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky;
<b>Богатирьова Галина Андріївна</b>	кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та туризму, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; <a href="https://orcid.org/0000-0003-3790-4735">https://orcid.org/0000-0003-3790-4735</a> ; E-mail: <a href="mailto:Boghatirova.Galina@gmail.com">Boghatirova.Galina@gmail.com</a> ;
<b>Boghatyrova Galina Andriivna</b>	Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor Department of international economies and tourism Donetsk National University of Economics and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky;
<b>Приймак Наталія Сергіївна</b>	кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського; <a href="https://orcid.org/0000-0002-9721-3226">https://orcid.org/0000-0002-9721-3226</a> ; E-mail: <a href="mailto:priymak@donnuet.edu.ua">priymak@donnuet.edu.ua</a> ;
<b>Pryimak Nataliy Serhiivna</b>	Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Marketing, Management and Public Administration, Donetsk National University of Economics and Trade named after Michael Tugan-Baranovsky

## РЕФЕРАТИ

УДК 339.166.5: 658.009.12

**Васильців, Т. Г. Стратегічні підходи до ефективного використання нематеріальних активів як умови зміцнення конкурентоспроможності підприємств** / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, М. В. Куницька – Іляш // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 8-15.

**Анотація.** Визначено тенденції у створенні та використанні нематеріальних активів підприємствами України. Представлено схему узгодження стратегічних підходів і послідовної реалізації стратегічних пріоритетів підвищення ефективності управління нематеріальними активами та модель формування і використання фінансово-ресурсного забезпечення управління нематеріальними активами за допомогою яких можна зміцнити конкурентоспроможність підприємств. Табл.: 1. Іл.: 2. Бібліогр.: 8 назв.

**Ключові слова:** підприємство; нематеріальні активи; конкурентоспроможність; стратегічне управління.

УДК 339.137: 658

**Гудзь, О. Є. Трансформація парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій** / О. Є. Гудзь, Н. С. Прокопенко // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 16-21.

**Анотація.** Сьогодні існуюча парадигма управління підприємством перестала розв'язувати нагальні проблеми й стала гальмом розвитку підприємств. Формування нової парадигми управління тісно пов'язане з новими реаліями та викликами економічного простору, з новим світоглядом різних шкіл, течій та напрямів управлінської думки. Можливості нової парадигми управління підприємств на основі інформаційно-комунікаційних технологій розширюються під впливом змін бізнесового простору. Бібліогр.: 12 назв.

**Ключові слова:** підприємства; парадигма управління; інформаційно-комунікаційні технології.

УДК 657.8:004

**Задорожний, З. В. Управлінський облік собівартості транспортних послуг за використанням системи глобального позиціонування** / З. В. Задорожний, В. В. Муравський, О. А. Шевчук // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 25-30.

**Анотація.** На основі даних з системи глобального позиціонування доцільно автоматизувати калькулювання собівартості наданих транспортних послуг. Необхідно застосовувати двомірну калькуляційну одиницю – «тонна-кілометр», яка в повній мірі враховує умови функціонування автотранспорту. Оскільки всі облікові дані надходять в електронній формі, зменшується необхідність в формуванні друкованих первинних документів, прискорюється надходження необхідної інформації для прийняття оперативних управлінських рішень. Іл.: 1. Бібліогр.: 8 назв.

**Ключові слова:** управлінський облік; контроль; система глобального позиціонування; автоматизація обліку; калькулювання; витрати; транспортні послуги.

УДК 658.338.1

**Ковальчук, Т. М. Аналіз фінансового стану підприємств за фазами їх життєвого циклу** / Т. М. Ковальчук, А. І. Вергун // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 31-38.

**Анотація.** На основі методу аналізу ієрархій розроблено методику порівняльного аналізу фінансового стану підприємств, що знаходяться на різних фазах життєвого циклу. Табл.: 8. Іл.: 1. Бібліогр.: 10 назв.

## ABSTRACTS

UDC 339.166.5: 658.009.12

**Vasylytsiv, T. G. Strategic approaches to the effective use of intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprises** / T. G. Vasylytsiv, R. L. Lupak, M. V. Kuniyska-Iliash // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. – P. 8-15.

**Abstract.** The article determines the trends in the creation and use of intangible assets by the Ukrainian enterprises. The authors presents scheme for coordinating the strategic approaches and consistent implementation of strategic priorities for increasing the efficiency of the use of intangible assets and the model for the formation and use of financial and resource support for the management of intangible assets by them, with the help of which one can solve the problem of strengthening the competitiveness of enterprises. Tabl.: 1. Figs.: 2. Refs: 8 titles.

**Keywords:** enterprise; intangible assets; competitiveness; strategic management.

UDC 339.137: 658

**Gudz, O. E. The enterprises management paradigm transformation based on information and communication technologies** / O. E. Gudz, N. S. Prokopenko // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. – P. 16-21.

**Abstract.** Nowadays the current enterprise management paradigm has ceased to solve urgent problems and has become a brake on the development for enterprises. The formation of a new management paradigm is closely linked to the new realities and challenges of the economic space, with the new outlook of different schools, trends and directions of management thought. The possibilities of a new paradigm of enterprise management based on information and communication technologies are expanding under the influence of changes in the business space. Refs: 12 titles.

**Keywords:** enterprises; management paradigm; information and communication technologies.

UDC 657.8:004

**Zadorozhnyi, Z. V. Management accounting of the transportation services' self-cost using a global positioning system** / Z. V. Zadorozhnyi, V. V. Muravskiy, O. A. Shevchuk // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. – P. 25-30.

**Abstract.** On the basis of data from the system of global positioning it is advisable to automate the calculation of the self-cost of provided transport services. It is necessary to apply a two-dimensional calculating unit – "ton-kilometer", which fully considers of the conditions of a vehicle management. Since all the credentials are received solely in electronic form, the need for the formation of printed copies of primary documents is reduced. Accelerating the receipt of necessary information for the adoption of operational management decisions. Figs.: 1. Refs: 8 titles.

**Keywords:** management accounting; control; global positioning system; automation of accounting; calculation; costs; transport services.

UDC 658.338.1

**Kovalchuk, T. M. Analysis of the financial condition of enterprises by phases of their life cycle** / T. M. Kovalchuk, A. I. Verhun // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. – P. 31-38.

**Abstract.** The method of analysis of hierarchies developed a method of comparative analysis of the financial condition of enterprises located at different phases of the life cycle. Tabl.: 8. Figs.: 1. Refs: 10 titles.

**Ключові слова:** фази життєвого циклу; фінансовий стан; фінансові коефіцієнти; метод аналізу ієрархій.

УДК 65.011.12

**Джеджула, В. В. Краудсорсинг як складова інтелектуального капіталу підприємства / В. В. Джеджула, І. Ю. Єпіфанова // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 39-47.**

**Анотація** Досліджено складові інтелектуального капіталу. Проаналізовано індекси економіки знань України та розвинених країн. Визначено сутність краудсорсингу, його складові, досліджено сучасні приклади його застосування у Світі та в Україні. Визначено, що в Україні даний інструмент використовується переважно у соціальній сфері. Обґрунтовано важливість його використання в підвищенні інтелектуальної складової інноваційної діяльності вітчизняних підприємств. Табл.: 1. Бібліогр.: 20 назв.

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал; людський капітал; організаційний капітал; краудсорсинг.

УДК 338.2:658.511

**Брін, П. В. Структурні показники оцінки стратегічного внеску бізнес-процесів в систему підприємства / П. В. Брін, О. В. Прохоренко, В. І. Ковшик // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 48-55.**

**Анотація.** У статті запропоновано методичні засади визначення структурних показників важливості бізнес-процесів відповідно до їхнього внеску у додану вартість. Структурна важливість бізнес-процесу може бути визначена зворотним методом, а саме різницею між вартістю ресурсів та ціною продукту бізнес-процесу в разі покупки його на ринку. Також у статті наводиться приклад застосування запропонованого підходу на машинобудівному підприємстві. Табл.: 2. Іл.: 5. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** бізнес-процес; важливість бізнес-процесу; структурні показники; додана вартість.

УДК 338.47

**Тюхтенко, Н. А. Підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом удосконалення логістичної стратегії розподілу продукції та постачання сировини / Н. А. Тюхтенко, С. М. Макаренко, Н. М. Олійник // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). ч. 2. – С. 56-63.**

**Анотація.** У статті визначено фактори та критерії оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проведено аналіз та виявлено тенденції щодо динаміки змін обсягів перевезення вантажів на макрорівні. Проаналізовано діяльність підприємств Херсонщини та надано рекомендації щодо удосконалення логістичної діяльності. Табл.: 3. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, розподіл продукції та постачання сировини, автомобільно-водні перевезення, купівельна спроможність.

УДК 658.8

**Бабаченко, А. В. Сучасні аспекти організації систем розподілу товарів підприємств / А. В. Бабаченко, В. В. Жидок, М. М. Забаштанський // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 64-70.**

**Анотація.** Досліджується вплив маркетингових систем розподілу товарів на конкурентоспроможність окремого підприємства, обґрунтовується потреба їх формування та ефективного функціонування. Запропоновано впровадження концепції маркетингу взаємовідносин, що сприятиме встановленню три-вальної співпраці між усіма суб'єктами системи розподілу, стане основою формування

**Keywords:** life cycle phases; financial condition; financial ratios; Analytic Hierarchy Process.

UDC 65.011.12

**Dzhedzhula, V. V. Crowdsourcing as a part of company's intellectual capital / V. V. Dzhedzhula, I. Yu. Yepifanova // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - № 2 (14), P. 2. - P. 39-47.**

**Abstract.** The components of intellectual capital have been investigated. The indexes of knowledge economy of Ukraine and developed countries have analyzed. The essence of crowdsourcing and its components have been defined; the modern examples of its application in the world and in Ukraine have been researched. It has been determined that this tool is used mainly in the social sphere in Ukraine. The importance of its use in raising the intellectual component of innovation activity of domestic enterprises has been substantiated. Tabl.: 1. Refs: 20 titles.

**Keywords:** intellectual capital; human capital; organizational capital; market capital, crowdsourcing.

UDC 338.2:658.511

**Brin, P. V. Structural indicators of assessment of business processes strategic contribution to the enterprise system / P. V. Brin, O. V. Prokhorenko, V. I. Kovshik // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - № 2 (14), P. 2. - P. 48-55.**

**Abstract.** The methodical principles of determination of structural indicators of the business processes importance in accordance with their contribution to the added value are suggested in the article. The structural importance of the business process can be determined by the reverse method, particularly by the difference between the value of resources and the price of the business process product in case of its purchase at the market. Also, the article gives an example of application of the proposed approach to the machine-building enterprise. Tabl.: 2. Figs.: 5. Refs: 10 titles.

**Keywords:** business process; business process importance; structural indicators; added value.

UDC 338.47

**Tyuhenko, N. A. Increasing competitiveness of the enterprise by improving logistic strategy of distribution of production and supply of raw materials / N. A. Tyuhenko, S. M. Makarenko, N. M. Oliinyk // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 56-63.**

**Abstract.** The article defines the factors and criteria for assessing the competitiveness of enterprises. The analysis and trends in the dynamics of changes in the volume of cargo transportation at the macro level were revealed. The work analyzes the activity of enterprises of Kherson region and gives recommendations on improvement of logistic operation. Tabl.: 3. Refs: 10 titles.

**Keywords:** competitiveness, product distribution, supply of raw materials, road and water transportation, purchasing power.

UDC 658.8

**Babachenko, L. V. Modern aspects of organization of enterprises' goods distribution systems / L. V. Babachenko, V. V. Zhydok, M. M. Zabashkanskyi // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 64-70.**

**Abstract.** The influence of marketing distribution systems on the competitiveness of an individual enterprise is being investigated; the need for their effective formation and functioning is being substantiated. The implementation of relationships marketing concept has been proposed, which will help to establish a long-term cooperation of all subjects of the distribution system and will be the basis for the formation of

виробничо-збутових систем в умовах ринку. Іл.: 2. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** маркетингова політика розподілу; маркетинг взаємовідносин; організація товароруку; система розподілу товарів; канали розподілу товарів.

УДК 338.32.053.4; 677.011

**Турсунов, Б. О. Методика оцінки конкурентоспособности продукции текстильных предприятий / Б. О. Турсунов, К. С. Кривякин, З. А. Хахимов // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14). Ч. 2. – С. 71-77.**

**Анотація.** работе описана и апробирована методика оцінки конкурентоспособности продукции предприятий текстильной промышленности. Табл.: 4. Іл.: 1. Бібліогр.: 15 назв.

**Ключові слова:** методика оцінки, конкурентоспособность продукции; показатели конкурентоспособности; маркетинговые исследования; текстиль-ные предприятия.

УДК 657.631.8

**Дрозд, І. К. Реалізація принципу відповідальності у системі фінансового контролю публічних закупівель / І. К. Дрозд, М. С. Письменна, Н. В. Погрібна // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 78-82.**

**Анотація.** На основі імплементації норм ISSAI запропонований інструментарій контрольних дій щодо перевірки дотримання принципу відповідальності в ході публічних закупівель. Оцінка дотримання критеріїв закупівель забезпечить докази для обґрунтованих висновків та результативність контрольних заходів. Табл.: 1. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** публічні закупівлі; фінансовий контроль; принцип відповідальності; результативність фінансового контролю.

УДК 330

**Косач, І. А. Фінанси державно-приватного партнерства як засіб розвитку агропромислового комплексу України / І. А. Косач, Ж. П. Лисенко, А. Г. Олексин // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 83-87.**

**Анотація.** Проаналізовано сучасний стан фінансування АПК та сільськогосподарського виробництва як пріоритетної галузі. Обґрунтовано доцільність впровадження державно-приватного партнерства в АПК. Розглянуто основні напрямки використання фінансів державно-приватного партнерства в контексті удосконалення політики фінансування розвитку АПК. Табл.: 2. Бібліогр.: 5 назв.

**Ключові слова:** бюджетна підтримка; державно-приватне партнерство; фінансування; державні фінанси; фінанси приватного сектору; концесія; фінансові проекти.

УДК 657.21

**Кулик, В. А. Використання підприємствами нових об'єктів обліку при проведенні заходів дигітальної благодійності / В. А. Кулик, І. В. Жиглей // Науковий вісник Полісся. – 2018. – № 2 (14). Ч. 2. – С. 88-92.**

**Анотація.** У статті розглянуто нові види нематеріальних активів до яких відносяться нематеріальні товари, що можуть бути використані у процесі проведення благодійних заходів. Бібліогр.: 4 назв.

**Ключові слова:** дигітальна благодійність; електронний бізнес; нематеріальні активи; нематеріальні товари; облік.

УДК 343.7

**Берзін, П. С. Особливості механізму заподіяння шкоди фондовому ринку та його значення в кримінальному праві / П. С. Берзін, Р. А. Волинець // Науковий вісник Полісся. – 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 93-98.**

production and distribution systems in market conditions. Figs.: 2. Refs: 10 titles.

**Keywords:** marketing distribution policy; relationships marketing; organization of commodity circulation; goods distribution system; goods distribution channels.

UDC 338.32.053.4; 677.011

**Tursunov, B. O. Methodology of estimation of textile enterprises production's competitiveness / B. O. Tursunov, K. S. Krivyakin, Z. A. Hakimov // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 71-77.**

**Abstract.** In this article have been proposed and tested a methodology for evaluating the competitiveness of textile products. Tabl.: 4. Figs.: 1. Refs: 15 titles.

**Keywords:** method of evaluation, product competitiveness; indicators of competitiveness; marketing research; textile enterprises.

UDC 657.631.8

**Droz, I. K. Implementation of the responsibility principle in the system of financial control of public procurement / I. K. Drozd, M. S. Pysmenna, N. V. Pohribna // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 78-82.**

**Abstract.** On the basis of the implementation of the ISSAI standards, the instruments for control actions to verify compliance with the principle of responsibility under the public procurement is proposed. Assessment of compliance with procurement criteria will provide evidence for substantiated findings and the effectiveness of control measures. Tabl.: 1. Refs: 10 titles.

**Keywords:** public procurement; financial control; the responsibility principle; performance of financial control.

UDC 330

**Kosach, I. A. Finances of the public-private partnership as a way of development of ukrainian agroindustrial complex / I. A. Kosach, Zh. P. Lysenko, A. G. Oleksyn // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 83-87.**

**Abstract.** The present state of financing of agroindustrial complex and agricultural production as a priority branch is analyzed. The expediency of implementation of public-private partnership in the agroindustrial complex is substantiated. The main directions of using public-private partnership tools in the context of improving the policy of financing the development of agroindustrial complex are considered. Tabl.: 2. Refs: 5 titles.

**Keywords:** budget support; financing; public-private partnership; state finance; private sector finance; concession; financial projects.

UD657.21

**Kulyk, V. A. The use of new accounting items by companies carrying out digital charity events / V. A. Kulyk, I. V. Zhyhlei // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2(14), P. 2. - P. 88-92.**

**Abstract.** New types of intangible assets (including intangible goods) that may be used during charitable events have been explored in the article. The economic essence of intangible goods has been substantiated. Refs: 4 titles.

**Keywords:** digital charity; e-business; intangible assets; intangible goods; accounting.

UDC 343.7

**Berzin, P. S. Mechanism features of damaging the stock market and its significance in criminal law / P. S. Berzin, R. A. Volynets // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 93-98.**

**Abstract.** The authors consider the peculiarities of the



**Анотація.** В статті проведено аналіз діяльності органів місцевого Автори розглядають особливості утворення у фондовому ринку негативних змін, соціально-економічну сутність таких змін, що стосується інтересів учасників фондового ринку та зв'язків між ними. Бібліогр.: 21 назв.

**Ключові слова:** фондовий ринок; кримінальне право; цінні папери; шкода; зміни; учасники фондового ринку; соціальні зв'язки.

УДК 340 (477)

**Задорожня, Г. В. До питання про принцип справедливості у сфері забезпечення виконання грошових зобов'язань / Г. В. Задорожня, Ю. А. Задорожний, Р. О. Коцюба // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 99-102.**

**Анотація.** Визначено специфіку правового регулювання договірних відносини між банками та одержувачами грошових коштів в аспекті відповідальності за несвоєчасне виконання грошових зобов'язань, обґрунтовано пропозиції до законодавства. Бібліогр.: 2 назв.

**Ключові слова:** облікова ставка; принцип справедливості; грошові зобов'язання, пеня; фізична особа.

УДК 336.717.18

**Юринець, Ю. Л. Банківські рахунки умовного зберігання (ЕСКРОУ) як механізм реалізації примусового викупу акцій (сквіз-аут) в Україні: проблемні питання / Ю. Л. Юринець, С. Г. Голубицький, Л. М. Бєлкін // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 103-107.**

**Анотація.** Показано, що даний тип рахунків фактично впроваджувався під конкретну мету – реалізацію примусового викупу акцій (сквіз-аут) в Україні, що наклало свій відбиток невідповідності традиціям світового регулювання. В Україні укладання договорів щодо відкриття ескроу-рахунків здійснюється, як правило, між клієнтом банку (володільцем рахунку) та самим банком, без участі і, відповідно, без врахування інтересів бенефіціарів; відповідно рахунок належить названому «володільцю». У контексті здійснення процедури сквіз-ауту не вирішене питання належної ідентифікації міноритарних акціонерів – продавців акцій, що, скоріш за все, призведе до труднощів в отриманні коштів за ці акції. Ані закони, ані підзаконне регулювання не спрямоване на захист прав міноритарних акціонерів у процедурі сквіз-ауту. Бібліогр.: 7 назв.

**Ключові слова:** ескроу-рахунки; володільця рахунку; бенефіціар; сквіз-аут.

УДК 336.14

**Грубляк, О. М. Методичні підходи до оцінки ефективності бюджетного процесу в Україні / О. М. Грубляк, М. В. Карвацький, А. В. Жаворонок // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 108-113.**

**Анотація.** При оцінюванні ефективності бюджетного процесу вивчають якісні та кількісні показники, які об'єктивно визначають ефективність його організації. Згідно проведеного аналізу бюджетний процес 2016 року визначено як більш ефективний порівняно з попередніми роками. На основі обраної методики сума набраних балів у цьому періоді склала 36, що становить 66,6% від максимально можливої. Табл.: 1. Бібліогр.: 5 назв.

**Ключові слова:** бюджетний процес; учасники бюджетного процесу; ефективність бюджетного процесу.

УДК 658.147

**Конєва, Т. А. Зниження вартості формування власного капіталу підприємства / Т. А. Конєва // Науковий**

formation of negative changes in the stock market, the socio-economic essence of such changes, concerning the interests of stock market participants and the links between them. Refs: 21 titles.

**Keywords:** stock market; Criminal Law; securities; damage; changes; stock market participants; social ties.

UDC 340 (477)

**Zadorozhnia, H. V. On question of the principle of equity in the enforcement of monetary obligations / H. V. Zadorozhnia, Y. A. Zadorozhnyi, R. O. Kotsiuba // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 99-102.**

**Abstract.** Specifics of legal regulation of contractual relations is determined between banks and recipients of funds in the aspect of liability for late fulfilment of monetary obligations, propositions to the legislation were substantiated. Refs: 2 titles.

**Keywords:** discount rate; the principle of equity; the monetary obligations; fine; individuals.

UDC 336.717.18

**Iurynets, Yu. L. Banking conditions of conservative storage (escrow) as a mechanism for implementation of forced exchange of shares (squeeze-out) in Ukraine: problematic issues / Yu. L. Iurynets, S. G. Golubitsky, L. M. Belkin // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 103-107.**

**Abstract.** It is shown that this type of accounts was actually implemented for a specific purpose – the implementation of compulsory share purchase (squeeze-out) in Ukraine, which left its imprint on the inconsistency with the traditions of global regulation. In Ukraine the conclusion of contracts for the opening of escrow accounts is usually made between the client of the bank (the account holder) and the bank itself, without participation and, accordingly, without taking into account the interests of the beneficiaries; accordingly the account belongs to the named «holder». In the context of the implementation of the squeeze-out procedure, the issue of the proper identification of minority shareholders who sell shares is not resolved, which is likely to lead to difficulties in obtaining funds for these shares. Neither the laws nor the subordinate regulation are aimed at protecting the rights of minority shareholders in the process of squeeze-out. Refs: 7 titles.

**Keywords:** escrow accounts; account holder; beneficiary; squeeze-out.

UDC 336.14

**Hrubliak, O. M. Methodical approaches to assess the efficiency of the budget process in Ukraine / O. M. Hrubliak, M. V. Karvatskyi, A. V. Zhavoronok // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 108-113.**

**Abstract.** Qualitative and quantitative indicators that objectively determine the effectiveness of its organization are studying while evaluating the efficiency of the budget process. According to the analysis, the budget process of 2016 is defined as more effective compared with previous years. Based on the chosen methodology, the sum of the points scored in this period was 36, which is 66,6% of the maximum possible. Tabl.: 2. Refs: 5 titles.

**Keywords:** the budget process; the participants of the budget process; the efficiency of the budget process.

UDC 658.147

**Koniewa, T. A. Reduction the costs of formation of enterprise's equity / T. A. Koniewa // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 114-120.**

вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 114-120.

**Анотація.** В ході дослідження було виявлено, що на 01.01.2017 р. частка власного капіталу в пасивах підприємств України складає 24,5%.

На даному етапі переважаючою формою організації бізнесу є ТОВ, що свідчить про сприятливе законодавство щодо їх реєстрації та основ функціонування.

Формування зареєстрованого капіталу виключно за рахунок грошових внесків, співпраця із андерайтерами, потенційними інвесторами значно скорочує витрати на таку процедуру.

Вітчизняне законодавство надає можливість оптимізувати обсяг, форму виплати, оподаткування дивідендів, що зменшує вартість власного капіталу. Табл.:1. Бібліогр.: 9назв.

**Ключові слова:** чисті активи; зареєстрований капітал; корпоративні права; ТОВ; дивіденди; приватне розміщення.

УДК 101.303.330.1.336

**Лемішко, О. О. Філософська методологія у дослідженні фінансової політики відтворення капіталу /** О. О. Лемішко // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 121-128.

**Анотація.** що філософська інтерпретація цілісної уяви про фінансову політику та світоглядні основи наукового мислення про капітал формують загальну наукову базу для подальшого дослідження фінансової політики відтворення капіталу. Іл.: 1. Бібліогр.: 28 назв.

**Ключові слова:** фінансова політика; капітал; відтворення; філософський рівень; методологія.

УДК 336.221.4(477)

**Мартиненко, В. В. До проблеми оптимізації податкової системи України /** В. В. Мартиненко // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 129-134.

**Анотація.** Реалізовано моделювання поверхні Дюпюї-Лаффера та визначено оптимальні податкові ставки досліджуваних податків, які забезпечують максимізацію податкового доходу держави. Обґрунтовано, що діюча ставка 18% податку на прибуток підприємства на 2% нижча оптимальної, а ставка 19,5% податку на доходи фізичних осіб на 2,5% нижча оптимальної. Табл.: 2. Іл.: 2. Бібліогр.: 11 назв.

**Ключові слова:** direct tax; curve; surface; effect; maximization; optimization; government tax revenue.

УДК 339.92

**Шлапак, А. В. Диверсифікація національних фінансових ринків в умовах глобалізації /** А. В. Шлапак // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 135-142.

**Анотація.** Проаналізовано фактори, які впливають на диверсифікацію національних фінансових ринків. Визначено специфіку процесів диверсифікації національних фінансових ринків в умовах глобалізації. Розкрито вплив глобальних економічних трансформацій на світову фінансову систему. Бібліогр.: 13 назв.

**Ключові слова:** глобалізаційні імперативи, диверсифікаційні процеси, фінансова консолідація, регіональна економічна інтеграція.

УДК 330.35.01

**Пахненко, О. М. Методичні аспекти оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств /** О. М. Пахненко, О. А. Криклій // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 143-146.

**Анотація.** У статті запропоновано методичний підхід до оцінювання рівня фінансової безпеки малих підприємств.

**Abstract.** The research has revealed that the share of equity in financial resources of Ukrainian enterprises as of 01.01.2017 is 24,5%.

Nowadays the prevailing form of business organization is limited liability companies, which testifies to the favourable legislation of their registration and functioning.

Formation of registered capital exclusively from the monetary contributions, cooperation with underwriters, potential investors significantly reduces the costs of such procedure.

Domestic legislation provides an opportunity to optimize the amount, form of payment and taxation of dividends, which decreases the cost of equity. Tabl.: 1. Refs: 9 titles.

**Keywords:** net assets; registered capital; corporate rights; limited liability company; dividends; private offering

UDC 101.303.330.1.336

**Lemishko, O. O. Philosophical methodology in research of capital reproduction financial policy /** O. O. Lemishko // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 121-128.

**Abstract.** According to the results of the research, it has been established that the philosophical interpretation of an integral view of financial policy and philosophical foundations of scientific thinking about capital form the general scientific basis for further study of the financial policy of reconstruction of capital. Figs.: 1. Refs: 28 titles.

**Keywords:** financial policy; capital; reconstruction; philosophical level; methodology.

UDC 336.221.4(477)

**Martynenko, V. V. On the problem of tax system optimization in Ukraine /** V. V. Martynenko // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 129-134.

**Abstract.** The Dupuit-Laffer surface modeling is implemented and the optimal tax rates of the investigated taxes, which ensure the maximization of government tax revenue, are determined. It is substantiated that the effective rate of 18% of the corporate profit tax is on 2% lower than the optimal one, and the rate of 19.5% of the personal income tax is 2.5% lower than the optimal one. Tabl.: 2. Figs.: 2. Refs: 11 titles.

**Keywords:** прями́й податок; крива; поверхня; ефект; максимізація; оптимізація; податковий дохід держави.

UDC 339.92

**Shlapak, A. V. Diversification of national financial markets in the context of globalization /** A. V. Shlapak // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 1 (13), P. 2. - P. 135-142.

**Abstract.** The article contains analysis of factors affecting diversification of national financial markets. Specific characteristics of national financial markets diversification processes in the context of globalization are determined and the impact of global economic transformations on the world financial system is analyzed. Refs: 13 titles.

**Keywords:** globalization imperatives, diversification processes, financial consolidation, regional economic integration.

UDC 330.35.01

**Pakhnenko, O. M. Methodological aspects of assessing the level of financial security of small enterprises /** O. M. Pakhnenko, O. A. Krykliy // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 143-146.

**Abstract.** The article proposes a methodical approach to assessing the level of financial security of small enterprises,

емств, реалізація якого включає п'ять етапів: 1) ідентифікація факторів впливу, формування масиву вхідних даних; 2) визначення еталонних значень показників; 3) нормалізація вхідних даних; 4) оцінка відхилень фактичних значень показників від еталонних, розрахунок складових інтегрального показника; 5) розрахунок інтегрального показника, надання якісної інтерпретації результатів. Табл.: 1. Бібліогр.: 5 назв.

**Ключові слова:** мале підприємство; малий бізнес; безпека підприємства; фінансова безпека, фінансовий стан; інтегральна оцінка.

УДК 338.2

**Посохов, И. М. Методологический подход к прогнозированию оптовых цен на нефтепродукты** / И. М. Посохов, Н. А. Горенко, В. В. Челак // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 147-153.

**Анотація.** В статье рассмотрены этапы исследования и прогнозирования оптовых цен на нефтепродукты, предложен методологический подход к оценке точности прогнозирования с использованием нейронных сетей, на основе алгоритма с линейными частными описаниями метода группового учёта аргументов. Ил.: 7. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** прогнозирование; риск; оптовая цена; нейронные сети; МГУА; погрешность.

УДК 331.101.262

**Сафонов, Ю. М. Проблеми інноваційної підготовки й розвитку управлінського персоналу** / Ю. М. Сафонов, Є. І. Масленников, В. І. Борщ // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2 - С. 154-159.

**Анотація.** Визначаються проблеми використання освітніх технологій в підготовці управлінських кадрів в Україні та причини їх виникнення. Розглянуто шляхи їх подолання. Проведено порівняльний аналіз традиційних та інноваційних освітніх технологій підготовки. Визначено ефективність впровадження інноваційних освітніх технологій. Ил.: 1. Бібліогр.: 3 назв.

**Ключові слова:** управлінський персонал; професійна підготовка та розвиток; менеджмент-освіта; інноваційна освітня технологія.

УДК 658.17:336

**Кирилов, Ю. Є. Вірусний менеджмент як підвид креативного менеджменту в умовах фінансової нестабільності** / Ю. Є. Кирилов, Н. С. Танклевська, Г. В. Жосан // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 160-164.

**Анотація.** Встановлено, що вірусний менеджмент є підвидом креативного менеджменту, тому що тільки креативна людина може стати вірусносієм. Доведено, що вірусносієм може стати людина володіє хоча б одним з елементів креативності. Запропоновано класифікацію вірусносіїв: троян, шпигун, вандал. Виділено основне завдання вірусносіїв – визначення сильних сторін співробітників та формування груп працівників таким чином, щоб вони повністю відповідали цим навичкам. Табл.: 1. Ил.: 1. Бібліогр.: 7 назв.

**Ключові слова:** вірус; креативність; менеджмент; співробітник; підприємство; фінансова нестабільність.

УДК 659.127.3 :004.77

**Бочко, В. Ю. Дослідження рівня довіри споживачів до української онлайн торгівлі** / О. Ю. Бочко, Г. В. Подвальна, В. В. Кузяк // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 165-172.

**Анотація.** У статті розглянуто принципи функціонуван-

which includes five steps: 1) identification of factors of influence, collection of input data; 2) determination of reference values of indicators; 3) normalization of input data; 4) estimating the deviations of the actual values of indicators from their reference values, calculation of the components of the integral indicator; 5) calculation of the integral indicator, providing the qualitative interpretation of the results. Tabl.: 1. Refs: 5 titles.

**Keywords:** small enterprise; small business; enterprise security; financial security; financial condition, integral assessment.

UDC 338.2

**Posokhov, I. M. Methodological approach to predicting producer prices for petroleum products** / I. M. Posokhov, N. A. Gorenko, V. V. Chelak // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 1. - P. 147-153.

**Abstract.** In this article, the stages of research and prediction are considered of wholesale prices for petroleum products, a methodological approach is proposed in order to evaluate the accuracy of forecasting using neural networks, based on an algorithm with linear partial descriptions of the method of group accounting of the argument. Figs.: 7. Refs: 10 titles.

**Keywords:** forecasting; sample; neural networks; GMDH; error.

UDC 331.101.262

**Safonov, Yu. M. Innovation training and development technologies for managerial personnel** / Yu. M. Safonov, E. I. Maslennikov, V. I. Borshch // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 154-159.

**Abstract.** The problems of management education in Ukraine are viewed. The ways of addressing challenges were suggested. Also the main tendencies of Ukrainian business education market are researched. Issues and challenges of business education area were examined. The comparative analysis of the traditional and non-traditional educational methods was conducted. The degree of effectiveness of their implementation was defined. Figs.: 1. Refs: 3 titles.

**Keywords:** managerial personnel; professional training and development; management education; innovation educational technology.

UDC 658.17:336

**Kyrylov, Y. Y. Viral management as a subset of creative management in conditions of financial instability** / Y. Y. Kyrylov, N. S. Tanklevska, G. V. Zhosan // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 1. - P. 160-164.

**Abstract.** The article states that viral management is a subset of creative management, since only a creative person can become a virus carrier. It has been proved that a person who possesses at least one of the elements of creativity can become a virus carrier. The authors of the article suggest a classification of virus carriers: a trojan, a spy, a vandal. The main task of virus carriers has been identified which is definition of employees' strengths and formation of workers groups in such a way that they fully meet these skills. Tabl.: 1. Figs.: 1. Refs: 7 titles.

**Keywords:** a virus; creativity; management; an employee; an enterprise; financial instability

UDC 659.127.3 :004.77

**Bochko, O. Yu. Research of consumers 'liability level to Ukrainian online trade** / O. Yu. Bochko, H. V. Podvalna, V. V. Kuziak // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 165-171.

**Abstract.** The article presents principles of Internet-store

ня інтернет-магазину. Виявлено не високий рівень довіри до інтернет-магазинів українськими споживачами, що пов'язано із низьким рівнем відповідальності за невчасним постачанням товару, відсутність належного рівня безпеки купівлі, неналежним рівнем конфіденційності споживача. Табл.: 1. Іл.: 5. Бібліогр.: 10 назв.

**Ключові слова:** рівень довіри; інтернет-магазини; товар; онлайн торгівля; ланцюг «купівля-продаж».

УДК 331.108:65.012.8(045)

**Король, І. В. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю персоналу в аспекті кадрової безпеки** / І. В. Король, М. А. Слатвінський, Г. М. Чирва // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 173-179.

**Анотація.** Досліджено та класифіковано основні інструменти кадрової служби на різних етапах розвитку персоналу. Проаналізовано основні положення концепцій управління конкурентоспроможністю персоналу та досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід їх реалізації. Розроблено методику управління конкурентними перевагами персоналу в аспекті кадрової безпеки. Табл.: 1. Іл.: 2. Бібліогр.: 6 назв.

**Ключові слова:** конкуренція; конкурентні переваги; конкурентоспроможність; концепція управління; кадрова безпека.

УДК 347.45/47

**Мазаракі, Н. А. Ефективна система вирішення господарських спорів як запорука економічного прогресу** / Н. А. Мазаракі // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2(14), ч. 2. - С. 180-187.

**Анотація.** Формування української концепції системи вирішення спорів неодмінно має враховувати національні соціокультурні та правові особливості. Доведена необхідність інституалізації медіації шляхом прийняття відповідного закону та використання органами державної влади процедури медіації у державно-інвесторських спорах та спорах з суб'єктами господарювання. Бібліогр.: 15 назв.

**Ключові слова:** альтернативні методи вирішення спорів; медіація; позасудове вирішення спорів; виконання договорів, справедливості; комерційний спір; справедливе вирішення спору.

УДК 339.138:378.4

**Ганущак-Єфіменко, Л. М. Конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг у забезпеченні конкурентоспроможності вищих навчальних закладів** / Л. М. Ганущак-Єфіменко, О. М. Ніфатова, В. Г. Щербак // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 188-197.

**Анотація.** У статті обґрунтовано доцільність застосування конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних вищих навчальних закладів. Інструментарій провесно-орієнтованого підходу бенчмаркінгу базується на обґрунтуванні еталонної стратегії шляхом порівняння конкурентних переваг по виділеній 4P-підсистемам бенчмаркінгу управління кращих університетів. Табл.: 3. Іл.: 1. Бібліогр.: 13 назв.

**Ключові слова:** конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг; процесно-орієнтований підхід; конкурентний аналіз.

УДК 339.944:[339.137:005.342]

**Швиданенко, О. А. Інноваційна компонента стратегії конкурентоспроможності глобальних брендів** / О. А. Швиданенко, Ю. С. Гурова, Т. Г. Бусарєва // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 198-204.

**Анотація.** У статті досліджені особливості формування глобальних брендів у контексті забезпечення їх конкурент-

performance. Argues low confidence of Ukrainian consumers in Internet-stores that is connected with low level of responsibility for untimely delivery of goods, absence of an appropriate level of purchase security, improper level of consumer's privacy. Tabl.: 1. Figs.: 5. Refs: 10 titles.

**Keywords:** level of confidence; Internet-stores; goods; online trading; "purchase and sale" chain.

UDC 331.108:65.012.8(045)

**Korol, I. V. Theoretical and methodological fundamentals of the staff competitiveness management in personnel security aspect** / I. V. Korol, M. A. Slatvynskiy, H. M. Chyrva // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 173-179.

**Abstract.** The authors classified and systematized the basic tools of personnel management at various stages of staff development. The main positions of staff competitiveness management concepts are analyzed, domestic and foreign experience of their implementation are investigated. The method of staff competitiveness management in personnel security aspect is developed. Tabl.: 1. Figs.: 2. Refs: 6 titles.

**Keywords:** competition; competitive advantages; competitiveness; the concept of management; personnel security.

UDC 347.45/47

**Mazaraki, N. A. Effective system of commercial disputes resolution as a prerequisite of economic progress** / N. A. Mazaraki // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 180-187.

**Abstract.** The formation of the Ukrainian concept of the dispute settlement system must necessarily take into account the national socio-cultural and legal features. The necessity of institutionalization of mediation is proved by the adoption of the relevant law and the use of mediation procedures by public authorities in state-investor disputes and disputes with business entities. Refs: 15 titles.

**Keywords:** alternative dispute resolution, mediation; out-of-court dispute resolution; enforcement of contracts; justice, commercial dispute; justified dispute resolution.

UDC 339.138:378.4

**Ganushchak-Efimenko, L. M. Competitive benchmarking integration to ensure the competitiveness of Higher Education Institutions** / L. M. Ganushchak-Efimenko, V. G. Shcherbak, O. M. Nifatova // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 188-197.

**Abstract.** The article justifies the feasibility of competitive and integrative benchmarking increasing the competitiveness of national universities. Toolkit of process-oriented approach of benchmarking is based on justification of the reference strategy by comparing competitive advantages in selected 4P-subsystems of benchmarking of management in top universities. Tabl.: 3. Figs.: 1. Refs: 13 titles.

**Keywords:** competitive and integrative benchmarking; approach focuses on the process; competitive analysis.

UDC 339.944:[339.137:005.342]

**Shvidanenko, O. A. Innovative component of the strategy of competitiveness of global brands** / O. A. Shvidanenko, Yu. S. Gurova, T. G. Busarieva // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 198-204.

**Abstract.** In the article investigated the processes of the formation of global brands in the context of ensuring their

тоспроможності на основі реалізації їх інноваційного потенціалу. Табл.: 2. Бібліогр.: 6 назв.

**Ключові слова:** інноваційна компонента; конкурентоспроможність; глобальний бренд; стратегії.

УДК 314.724

**Балуєва, О. В. Формування маркетингової стратегії соціально-економічної інтеграції і адаптації внутрішньо-переміщених осіб /** О. В. Балуєва, В. І. Токарева, О. О. Чуприна // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 205-211.

**Анотація.** Запропоновано концептуальні засади формування маркетингової стратегії соціально-економічної інтеграції і адаптації ВПО і організаційно-економічний механізм її реалізації. Прیدілено увагу практичним аспектам комунікаційної взаємодії між суб'єктами стратегії. Іл.: 4. Бібліогр.: 5 назв.

**Ключові слова:** внутрішньо переміщені особи; маркетингова стратегія; соціально-економічна інтеграція; адаптація; канали комунікацій.

УДК 330.163:659.1

**Мартиненко, М. В. Інновації у маркетингу економічних освітніх послуг /** М. В. Мартиненко, Н. М. Лисиця, Т. І.Притиченко // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 212-220.

**Анотація.** У роботі проведено опитування випускників шкіл, технікумів та коледжів у різних містах України. Виокремлено сегменти потенційних споживачів економічних освітніх послуг. Обґрунтовано сукупність інноваційних технологій та видів маркетингу для кожного сегменту з урахуванням характеристик споживачів та їх ставлення до джерел отримання інформації про вищі навчальні заклади. Табл.: 2. Іл.: 5. Бібліогр.: 12 назв.

**Ключові слова:** інновації; маркетинг; освітні послуги; вищі навчальні заклади; потреби споживачів.

УДК (338.48(477):339.138):(045)

**Барабанова, В. В. Маркетингові аспекти розвитку ринку туристичних послуг в Україні /** В. В. Барабанова, Г. А. Бохатирьова, Н. С. Приймак // Науковий вісник Полісся. - 2018. - № 2 (14), ч. 2. - С. 221-229.

**Анотація.** У статті досліджено стан ринку туристичних послуг в Україні у світлі новітніх реалій. Розроблена структурно-функціональна модель системи маркетингових підходів та оперативна модель управління процесом реалізації маркетингових підходів до ринку туристичних послуг. Табл.: 1. Іл.: 4. Бібліогр.: 14 назв.

**Ключові слова:** європейська інтеграція; системний підхід; ринок туристичних послуг; структурно-функціональна модель; маркетингові технології; маркетингові комунікації.

competitiveness on the basis of their innovation potential. Tabl.: 2. Refs: 6 titles.

**Keywords:** innovative component; competitiveness; global brand; strategies.

UDC 314.724

**Balueva, O. V. The marketing strategy formation of social and economic integration and adaptation of internally displaced people /** O. V. Balueva, V. I. Tokareva, O. O. Chuprina // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 205-211.

**Abstract.** The conceptual bases of marketing strategy formation of IDPs' social and economic integration and adaptation as well as organizational and economic mechanism of its realization have been offered in the article. Attention is paid to the practical aspects of communication between actors of the strategy. Figs.: 4. Refs: 5 titles.

**Keywords:** internally displaced persons; marketing strategy; social and economic integration; adaptation; communication channels.

UDC 330.163:659.1

**Martynenko, M. V. Innovations in marketing of economic educational services /** M. V. Martynenko, N. M. Lysytsia, T. I. Prytychenko // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 2. - P. 212-220.

**Abstract.** A survey of graduates of schools, technical schools and colleges in various cities of Ukraine was conducted. Segments of potential consumers of economic educational services were selected. The set of innovative technologies and types of marketing for each segment are substantiated taking into account the characteristics of consumers and their attitude to sources of information about institutions of higher education. Tabl.: 2. Figs.: 5. Refs: 12 titles.

**Keywords:** innovations; marketing; educational services; institutions of higher education; needs of consumers.

UDC (338.48(477):339.138):(045)

**Barabanova V. V. Marketing aspects of developing tourism services market in Ukraine /** V. V. Barabanova, G. A. Bohatryyova, N. S. Pryimak // Scientific bulletin Polissia. - 2018. - Vol. 2 (14), P. 1. - P. 221-229.

**Abstract.** The article analyzes the state of the tourism services market in Ukraine in the light of the latest realities. Structural-functional model of the system of marketing approaches and operative model of management of the process of realization of marketing approaches to the market of tourism services have been developed. Tabl.: 1. Figs.: 4. Refs: 14 titles.

**Keywords:** European integration; system approach; market of tourism services; structural-functional model; marketing technologies; marketing communications.

---

---

**ПРАВИЛА ОФОРМЛЕННЯ ТА ПОДАННЯ РУКОПISУ ДО ЖУРНАЛУ  
“НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ”**

1. Журнал Чернігівського національного технологічного університету “Науковий вісник Полісся” бере до розгляду наукові статті з матеріалами досліджень у галузі Економіки.

2. Мова написання рукопису: українська, англійська, російська.

Стаття подається до розгляду у редакцію українською або російською мовами. Після затвердження статті редакцією до друку у журналі - **обов’язкове надання перекладу статті англійською мовою** (відповідно до п. 2.9. Наказу “Про затвердження порядку формування переліку наукових фахових видань України” від 17.10.2012 р. № 1111).

3. Рукопис статті подається до редакції у формі:

– файлу рукопису, який надсилається на електронну адресу редакції [nauk\\_visn@ukr.net](mailto:nauk_visn@ukr.net) у форматі “Автор - Назва статті – Номер журналу - рік”. Приклад оформлення статті наведено у Додатку 1. Шаблони див. на сайті.

4. Рукопис супроводжується:

- **зовнішньою рецензією** від доктора економічних наук з зазначенням наукового ступеня рецензента, вченого звання, посади, місця роботи (без скорочень), завіреною печаткою;

- **англомовним перекладом статті**, завіреним фахівцем англійської мови (бюро перекладів або викладачами англійської мови);

- **відомостями про автора (авторів)**, з яким надалі редколегія буде підтримувати стосунки щодо публікації рукопису (окремий файл українською, англійською та російською мовами): прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання, посада, місце роботи (кафедра без скорочень), напрям наукової діяльності, електронна адреса, контактний номер телефону.

**За умови відсутності хоча б однієї з наведених вище вимог, редакційний колектив залишає за собою право відмовити автору у прийомі статті.**

Пакет документів на розгляд редакції приймається *тільки з електронної адреси автора (співавторів) статті*.

5. Рукопис не має містити заборонених до друку матеріалів, оскільки журнал є відкритим джерелом інформації. За зміст статті та інформаційне наповнення несе відповідальність автор (автори) статті та експерти.

6. Форма подання статті:

- обсяг рукопису повинен складати 18-24 тис. знаків або 10-15 сторінок (як виняток, не більше 40 тис. знаків або 20 сторінок), включаючи рисунки та таблиці;

- кількість співавторів - не більше трьох.

- рукопис повинен мати наскрізну нумерацію сторінок з вільним розміщенням нумерації на аркуші;

- файл **НЕ ПОВИНЕН** мати попередніх версій, заборони на редагування або доступу за паролем, обмеження доступу за системою Microsoft Windows Rights Management Services (RMS);<sup>1</sup>

- **формат аркуша** – А4 (210×297), орієнтація сторінки – “книжна”;

- поля: **ліворуч** – 3 см; **праворуч** – 1,5 см; **зверху** – 2 см; **знизу** – 2 см;

- **переплетіння** – 0 см;

- **інтервал між рядками** – 1,5 пт.;

- інтервал між абзацами «до», «після» – 0 пт;

- відступи «праворуч», «ліворуч» – 0 пт;

- відступ першої строчки – 1,25 см;

- рисунки, фотографії, графіки слід **вставляти** в текст статті як **об’єкт**. Положення об’єкту – “**в тексті**”.

- рисунки створені у вбудованому у WinWord редакторі рисунків слід подавати, як згруповані об’єкти.

---

<sup>1</sup> При блокуванні доступу до документа паролем, редакція залишає за собою право не опублікувати статтю без повернення оплати.

- 
- 
- рисунки та таблиці не повинні розривати речення в абзаці, тобто вони мають бути розташовані після того абзацу, в якому на них робиться перше посилання в тексті.
  - 7. Для текстового матеріалу використовується теперішній час дієслів, за виключенням посилання на попередні роботи.
  - 8. Фізичні величини повинні подаватися в одиницях системи СІ.
  - 9. Текст рукопису має бути побудований за загальноприйнятою схемою:
    - **індекс УДК** у верхньому лівому кутку листа (Times New Roman, 14 пт.) та англійською мовою (**UDC**);
    - **ініціали та прізвища авторів** у верхньому правому кутку листа українською (або мовою статті) та англійською мовою (Times New Roman, 14 пт.). Порядок подання: **ім'я, по-батькові, прізвище**;
    - **науковий ступінь, вчене звання** українською (або мовою статті) та англійською мовою (Times New Roman, 14 пт.). У статті **не потрібно** вказувати назву факультету або кафедри, де працює автор (або автори);
      - *порожній рядок* (Times New Roman, 14 пт.);
      - **назва статті** - великими літерами, по центру українською (або мовою статті) та англійською мовою (Times New Roman, 14 пт., **жирний**). Назва статті подається без використання вузькоспеціалізованих скорочень, крапка в кінці назви не ставиться;
        - *порожній рядок* (Times New Roman, 14 пт.);
        - **анотація структурована** (1500-2000 знаків) українською (або мовою статті) та англійською мовами (Times New Roman, 12 пт., *курсив*); **анотацію не потрібно розміщувати на окремому листі**. Анотація повинна містити стисле формулювання змісту статті, не повторювати назву статті. Загальна структура анотації повинна містити:
          - **Актуальність теми дослідження (Urgency of the research)**;
          - **Постановка проблеми (Target setting)**;
          - **Аналіз останніх досліджень і публікацій (Actual scientific researches and issues analysis)**;
          - **Виділення недосліджених частин загальної проблеми (Uninvestigated parts of general matters defining)**;
          - **Постановка завдання (The research objective)**;
          - **Викладення основного матеріалу (стисло) (The statement of basic materials)**;
          - **Висновки** відповідно до статті (**Conclusions**).
        - *порожній рядок* (Times New Roman, 14 пт.);
        - **ключові слова** (до 25 слів) українською (або мовою статті) та англійською мовами (Times New Roman, 14 пт., *курсив*);
      - **Актуальність теми дослідження** (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Постановка проблеми** (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Аналіз останніх досліджень і публікацій** (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Виділення недосліджених частин загальної проблеми** (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Постановка завдання** (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Викладення основного матеріалу** (можливий розподіл на підрозділи) (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Висновки** відповідно до статті (Times New Roman, 14 пт.);
      - *порожній рядок* (Times New Roman, 14 пт.);
      - **Література** (Times New Roman, 12 пт., **жирний**, по центру), об'єм до 25 джерел, перелік літератури є останнім в статті і його необхідно оформити відповідно чинних вимог з оформлення літератури; список використаних джерел слід розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті або в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку (приклад оформлення літератури наведені далі за текстом); список літератури розташовується одразу ж після тексту статті; один пункт літератури відповідає назві лише однієї книги (статті або ін.), не допускається під одним номером у переліку розміщувати дві або більше назв;

- **References** (Times New Roman, 12 пт., **жирний**, по центру).
- **Надійшла** стаття до редакції у нижньому правому кутку листа (Times New Roman, 12 пт.) у форматі (ДД.ММ.РРРР);
- **Бібліографічний опис для цитування** у нижньому лівому кутку листа (Times New Roman, 12 пт.).

### Редакція журналу

“Науковий вісник Полісся”

залишає за собою право змінювати та вносити уточнення в

“Правила оформлення та подання рукопису”

**без попереднього повідомлення**

**Адреса редакції:** 14033, м. Чернігів, вул. Стрілецька, 1  
Мороз Наталія Вікторівна, *відповідальний секретар*, каб. 100;  
тел. +38(068)8144606

Мекшун Ірина Миколаївна, *технічний редактор*, каб.103  
тел. (0462)-665-224

**E-mail:** [nauk\\_visn@ukr.net](mailto:nauk_visn@ukr.net)

### Додаток 1

#### Приклад оформлення рукопису для представлення у редакцію

UDC 658.62.018.2

УДК 658.62.018.2

**O. I. Harafonova**, Doctor of Economics,  
Associate Professor,

**G. V. Zhosan**, Candidate of Economic  
Sciences, Assistant,

**R. V. Yankovoi**, Candidate of Economic  
Sciences, Associate Professor

**О. І. Гарафонова**, д. е. н.,  
доцент,

**Г. В. Жосан**, к. е. н.,  
асистент,

**Р. В. Янковой**, к. е. н.,  
доцент

#### **DISTINCTIONS AND FEATURES OF ISO 9001:2015 STANDARD IMPLEMENTATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL AND STRATEGIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES**

#### **ВІДМІННОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАНДАРТУ ISO 9001:2015 В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОГО ТА СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Urgency of the research.** In terms of globalization of business and trade, when even the concept of "crisis" becomes global, the desire for continued growth and development becomes the most important and top priority.

**Target setting.** The quality and quantity of products are the most important indicators of the final result of the enterprise. The problem of improving quality should be a state priority.

**Actual scientific researches and issues analysis.** Such well-known scientists as A. Glichev, M. Kruglov, I. Kryzhanivsky, A. Lositsky, T. Korneeva, E. Korotkov, A. Feigenbaum, G. Taguchi, E. Shilling, H. Wadsworth, T.

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобалізації бізнесу та торгівлі, коли навіть поняття «криза» набуває світового характеру, прагнення до постійного зростання і розвитку стає найбільш важливим і першочерговим.

**Постановка проблеми.** Якість і кількість продукції є найважливішими показниками кінцевого результату діяльності підприємства. Проблема підвищення якості повинна стати державним пріоритетом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії, методології та історії розвитку управління якістю продукції зробили відомі



Seifi, Y. Rebrin has made a significant contribution to the development of the theory, methodology and history of product quality management.

**Uninvestigated parts of general matters defining.** At the same time very few of scientific papers highlights the peculiarities of quality management systems based on the new version of the ISO 9001:2015 international standard implementation. New requirements of this standard as well as its differences from the previous version require researching.

**The research objective.** To study the features of the new version of the ISO 9001:2015 international standard, compare it with the previous edition of ISO 9001:2008 one and highlight the key differences.

**The statement of basic materials.** In the article the peculiarities of implementation of the ISO 9001:2015 standard are considered. A comparative characteristic between versions of the 2008 standard and 2015 one is conducted. It is established that the main differences concern principles of quality management, structure of the standard, terms and definitions, requirements of the standard.

**Conclusions.** The ISO 9001 certificate for the quality management system does not guarantee the quality of the product or service provided. Designing and obtaining the ISO 9001 certificate serves as a kind of trust instrument.

**Keywords:** ISO 9001:2015; ISO 9001:2008; quality management system; risk; process.

вчені: А. Глічев, М. Круглов, І. Крижанівський, О. Лосицький, Т. Корнєєва, Е. Коротков, А. Фейгенбаум, Г. Тауґмі, Е. Шиліне, Х. Вадсвордт, Т. Сейфі, Ю. Ребрін.

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** У той же час недостатньо наукових праць висвітлюють особливості впровадження систем управління якістю на основі нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Потребують дослідження нові вимоги, визначені даним стандартом, а також його відмінності від попередньої версії.

**Постановка завдання.** Дослідження особливостей нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015, порівняння його з попередньою редакцією ISO 9001:2008 та виділення ключових відмінностей.

**Виклад основного матеріалу.** У статті розглянуто особливості впровадження стандарту ISO 9001: 2015. Проведено порівняльну характеристику між версіями стандарту 2008 року та 2015 року. Встановлено, що основні відмінності стосуються: принципів менеджменту якості, структури стандарту, термінів та визначень, вимог стандарту.

**Висновки.** Сертифікат на систему менеджменту якості ISO 9001 не гарантує якості виробленої продукції або наданої послуги. Оформлення та отримання сертифікату ISO 9001 служить в якості своєрідного інструменту довіри.

**Ключові слова:** ISO 9001:2015; ISO 9001:2008; система управління якістю; ризик; процес.

**Актуальність теми дослідження.** Підвищення якості продукції в умовах конкурентного середовища є однією з найбільш важливих і складних завдань для будь-якого виробника товарів і послуг...

**Постановка проблеми.** В сучасних економічних умовах основним завданням підприємств є підвищення конкурентоспроможності на ринку...

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теорії, методології та історії розвитку управління якістю продукції зробили відомі вчені...

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** У той же час недостатньо наукових праць висвітлюють особливості впровадження систем управління якістю на основі нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015...

**Постановка завдання.** Дослідження особливостей нової версії міжнародного стандарту ISO 9001:2015, порівняння його з попередньою редакцією ISO 9001:2008 та виділення ключових відмінностей...

**Виклад основного матеріалу.** Аббревіатура ISO розшифровується як International Organization for Standardization (Міжнародна Організація по Стандартизації). Це організація, яка є ...

**Висновок.** Основними відмінностями стандарту ISO 9001: 2015 від попередньої версії стандарту стали...

#### References

1. The ISO Survey of Certifications – 2013. Switzerland: ISO. (2013). [www.iso.org](http://www.iso.org). Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/-standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=UA#countrypick> [in English].
2. Vitkin, L., Borysenko, M., Hlukhova, O. I., Karandiev, K. H. (2012). Evoliutsiia systemy upravlinnia yakisti vyshchoho navchalnoho zakladu [Evolution of the quality management system of a higher educational institution]. *Standartyzatsiia, sertyfikatsiia, yakist – Standardization, certification, quality*, 3, 40-45 [in Ukrainian].
3. Croft N. H. (2012). *ISO 9001:2015 – perspektivy*

#### Література

1. The ISO Survey of Certifications – 2013 [Electronic recourse] / Switzerland : ISO. – Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/certification/isosurvey.htm?certificate=ISO%209001&countrycode=UA#countrypick>.
2. Віткін, Л. Еволюція системи управління якістю вищого навчального закладу / Л. Віткін, З. Борисенко, О. Глухова, К. Карандєєв // Стандартизація, сертифікація, якість. – 2012. – № 3. – С. 40–45.
3. Крофт Найджел, Х. ISO 9001:2015 – перспективи розвитку стандартів управління качеством на следующие 25 лет [Электронный ресурс] / Найджел Х.

*razvitiia standartov upravleniia kachestvom na sleduiushchie 25 let [ISO 9001:2015 and beyond - Preparing for the next 25 years of quality management standards]*. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/ru/news.htm?refid=Ref1633> [in English].

4. *Systemy upravlinnia yakistiu. Vymohy [Quality management systems. Requirements]*. (2009). (ISO 9001:2008, IDT): DSTU ISO 9001:2009 from 1st September 2009 to replace DSTU ISO 9001:2001. Kyiv: Derzhspozhyvstandart of Ukraine [in Ukrainian].

5. Ezrakhovich, A., Dzedik, V., Bannykh, Iu. (2014). Novaia versia ISO 9001:2015 [New version of ISO 9001:2015]. *Metody menedzhmenta kachestva – Quality management methods*, 7, 33-36. Retrieved from [http://www.rusregister.ru/upload/MMK\\_07\\_2014\\_2s%20odna%20statyia.pdf](http://www.rusregister.ru/upload/MMK_07_2014_2s%20odna%20statyia.pdf) [in Russian].

6. Chaika, I. I. (2014). Standart ISO 9001:2015. Chto nas ozhidaet? [Standard ISO 9001: 2015. What awaits us?]. *Sertifkatsiia – Certification*, 2, 8-11. Retrieved from <http://qualityguild.center.ru/file/bulletin-1/DEFAULT/org.stretto.plugins.bulletin.core.Article/file/572> [in Russian].

7. Quality management principles Switzerland: ISO. (2015). [www.iso.org](http://www.iso.org/iso/ru/qmp-2012.pdf). Retrieved from <http://www.iso.org/iso/ru/qmp-2012.pdf> [in English].

8. *International standard Risk-management – Principles and guidelines ISO 31000:2009*. (2009). Switzerland : ISO copyright office [in English].

9. Burbela, O.V., Shalahai, Yu.O. (2011). Rozvytok system upravlinnia yakistiu produktsii v Ukraini [Development of Quality Management Systems in Ukraine]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 49, 55-59 [in Ukrainian].

10. Levkulych, V. V. (2012). Zovnishni ta vnutrishni faktory vplyvu na zabezpechennia ta pokrashchennia yakosti produktsii [External and internal factors of influence on maintenance and improvement of product quality]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seria Ekonomika – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Series Economics*, 36, 187–193 [in Ukrainian].

11. Groot, T., Selto, F. H. (2013). *Advanced management accounting*. Harlow: Pearson [in English].

Крофт. – Режим доступа : <http://www.iso.org/iso/ru/news.htm?refid=Ref1633>.

4. Системи управління якістю. Вимоги : (ISO 9001: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001: 2009. – [На заміну ДСТУ ISO 9001:2001; чинний від 2009-09-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2009. – 33 с. – (Національний стандарт України).

5. Езрахович, А. Новая версия ИСО 9001:2015 [Электронный ресурс] / Езрахович А., Дзедик В., Банньх Ю. // *Методы менеджмента качества*. – 2014. – № 7. – Режим доступа : [http://www.rusregister.ru/upload/MMK\\_07\\_2014\\_2s%20odna%20statyia.pdf](http://www.rusregister.ru/upload/MMK_07_2014_2s%20odna%20statyia.pdf).

6. Чайка, И. И. Стандарт ИСО 9001:2015. Что нас ожидает? [Электронный ресурс] / И. И. Чайка // *Сертификация*. – 2014. – № 2. – Режим доступа : <http://qualityguild.vniis.ru/file/bulletin1/DEFAULT/org.stretto.plugins.bulletin.core.Article/file/572>.

7. Quality management principles [Electronic recourse] / Switzerland : ISO. – Retrieved from: [http://www.iso.org/iso/ru/qmp\\_2012.pdf](http://www.iso.org/iso/ru/qmp_2012.pdf).

8. International standard Risk-management – Principles and guidelines ISO 31000:2009 (E). – Switzerland : ISO copyright office, 2009. – 36 p.

9. Бурбела, О. В. Розвиток систем управління якістю продукції в Україні / О. В. Бурбела, Ю. О. Шалагай // *Економічний простір*. – 2011. – № 49. – С. 55-59.

10. Левкулич, В. В. Зовнішні та внутрішні фактори впливу на забезпечення та покращення якості продукції / В. В. Левчук // *Науковий вісник Ужгородського університету. – Серія Економіка. – 2012. – Вип. 2 (36). – С. 187–193*.

11. Groot, T. *Advanced management accounting*. / T. Groot, F. H. Selto. Harlow, England; New York : Pearson, 2013 – 472 p.

Received for publication 12.05.2017

#### Бібліографічний опис для цитування :

Harafonova, O. I. Distinctions and features of ISO 9001:2015 standard implementation in the context of social and strategic development of enterprises / O. I. Harafonova, G. V. Zhosan, R. V. Yankovoi // *Науковий вісник Полісся*. – 2017. - № 3 (11). ч. 2. – С. 137-142.

## **Науковий вісник Полісся**

*Науковий економічний журнал*

**№ 2(14)**

## **Научный вестник Полесья**

*Научный экономический журнал*

**№ 2(14)**

Друкується в авторській редакції з оригінал-макетів авторів.

Редколегія не завжди поділяє погляди авторів статей.

За достовірність викладених фактів  
та коректний переклад статей іншими мовами відповідальність несе автор.

Головний редактор	С. М. Шкарлет
Відповідальний редактор	Л. О. Коваленко
Технічний редактор	Н. В. Мороз
Комп'ютерна верстка	Н. В. Мороз, І. М. Мекшун, А. І. Маковецька
Дизайн обкладинки	І. М. Мекшун
Технічні редактори з питань комп'ютерного забезпечення	С. В. Злобін, І. М. Мекшун
Мовне редагування	Л. Ю. Ільченко, О. В. Друпп, Ю. Ю. Затворницька
Друкар	Н. А. Тестова

Набір комп'ютерний. Підписано до друку 25.06.2018. Здано до друку 27.06.2018  
Формат 60x84/16. Папір офсетний №1. Друк цифровий.  
Умов. друк. арк. 23,14. Обл.-вид. арк. 22,95.  
Наклад 100 прим. Зам. № 1854.018.038.

Чернігівський національний технологічний університет  
14027, м. Чернігів, вул. Шевченка, 95.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції  
серія ДК № 4802 від 01.12.2014 р.

## **Scientific bulletin of Polissia**

*Scientific journal on Economics*

**№ 2(14)**

Pressed in an author's edition from the authors' original layouts.

Editorial Board is not always agreed with the authors' views.  
An author is responsible for the given facts' authenticity.

Chief Editor	S. M. Shkarlet
Responsible Editor	L. O. Kovalenko
Technical editor	N. V. Moroz
Computer typing	N. V. Moroz, I. M. Mekshun, A. I. Makovetska
Cover design	I. M. Mekshun
Technical editor and Computer Support	S. V. Zlobin, I. M. Mekshun
Language editing	L. Yu. Ilchenko, O. V. Drupp, Yu. Yu. Zatvornytska
Printing	N. A. Testova

Computer typing. Signed to the press 25.06.2018. Sent to the press 27.06.2018  
Format 60x84/16. Offset paper № 1. Conventional pressed paper 22,95.  
Edition 100 copies.

PUBLIC

Chernihiv National University of Technology  
14027, Chernihiv, Shevchenka Str., 95

State Registration Certificate of Printing Mass Medium  
Series ДК № 4802 from 01.12.2014