



**International Science Group  
ISG-KONF.COM**

**SCIENTIFIC APPROACHES TO THE  
STUDY OF THE WORLD ECONOMY**

**MONOGRAPH**

**DOI 10.46299/ISG.2020.MONO.ECON.II  
ISBN 978-1-64945-870-4  
BOSTON (USA) – 2020**

ISBN - 978-1-64945-870-4

DOI- 10.46299/isg.2020.MONO.ECON.II

*Scientific approaches to  
the study of the world  
economy*

*Collective monograph*

*Boston 2020*

Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

ISBN - 978-1-64945-870-4

DOI - 10.46299/isg.2020.MONO.ECON.II

Authors - Mishchenko Volodymyr, Drougova Olena, Domnina Irina, Shymko Olha, Sokolova Liudmyla, Ivanova Viktoriia, Veriasova Ganna, Kurdenko Oleksandr, Volynets Irina, Shostak Lyudmila, Vysochan Oleg, Vysochan Olha, Hyk Vasyl, Zakharin Sergii, Smyrnov Yevhen, Shevchenko Iryna, Shvydanenko Genefa, Oleynik Ol'ga, Sharko Vitalii, Ternova Alla, Svitlichna Viktoriya, Chmutova Iryna, Bezrodna Olena, Drahan Oksana, Tkachenko Kateryna, Vlasiuk Svitlana, Tsymbalyuk Yuriy, Rolinskyi Oleksandr, Kuzmin Oleh, Zhuk Liliia, Glushko Oleh, Stanasiuk Nataliia, Moroz L., Panas Ya., Oliynyk Tatiana, Popova Alexandra, Skorobogatova Natalia.

Published by Primedia eLaunch

<https://primediaelaunch.com/>

Text Copyright © 2020 by the International Science Group(isg-konf.com) and authors.

Illustrations © 2020 by the International Science Group and authors.

Cover design: International Science Group(isg-konf.com). ©

Cover art: International Science Group(isg-konf.com). ©

All rights reserved. Printed in the United States of America. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted, in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. The content and reliability of the articles are the responsibility of the authors. When using and borrowing materials reference to the publication is required.

Collection of scientific articles published is the scientific and practical publication, which contains scientific articles of students, graduate students, Candidates and Doctors of Sciences, research workers and practitioners from Europe and Ukraine. The articles contain the study, reflecting the processes and changes in the structure of modern science.

The recommended citation for this publication is:

**Scientific approaches to the study of the world economy:** collective monograph /Mishchenko Volodymyr, Drougova Olena, Domnina Irina – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2020. 84 p. Available at : DOI : 10.46299/isg.2020.MONO.ECON.II

## TABLE OF CONTENTS

1	SECTION 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES (BY TYPE OF ECONOMIC ACTIVITY)	6
1.1	Mishchenko Volodymyr, Drougova Olena, Domnina Irina Cost-oriented anti-crisis controlling in enterprise management	6
1.2	Shymko Olha Strategic approach to ensuring the competitiveness of trade enterprises	12
1.3	Sokolova Liudmyla, Ivanova Viktoriia, Veriasova Ganna, Kurdenko Oleksandr Activation of innovative development of industrial enterprises of Ukraine: an actual requirement of the time	17
1.4	Volynets Irina, Shostak Lyudmila Approaches to business potential assessment	21
2	SECTION 2. ECONOMICS OF INDUSTRIES	27
2.1	Vysochan Oleg, Vysochan Olha, Hyk Vasyl Main characteristics and role of non-budget non-profit organizations in the economy of Ukraine	27
2.2	Zakharin Sergii, Smyrnov Yevhen, Shevchenko Iryna, Shvydanenko Genefa Problems and prospects for development tourism business in Ukraine	33
3	SECTION 3. ECONOMY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE INDUSTRY	49
3.1	Oleynik Ol`ga Social and economic development of a country; influencing of trust and distust to the processes applied to grow economy indices such as gdp, import, export	49

3.2	Sharko Vitalii, Ternova Alla Information instrumentalities in the marketing and logistic activity of an industrial enterprise	54
4	SECTION 4. MONEY, FINANCE AND CREDIT	60
4.1	Svitlichna Viktoriya complaints: the essence and order of organization in the functioning of banking institutions	60
4.2	Chmutova Iryna, Bezrodna Olena development of a risk-based financial security management strategy for the bank	71
4.3	Drahan Oksana, Tkachenko Kateryna risk-management system of credit-investment activities in banks	82
4.4	Vlasiuk Svitlana, Tsymbalyuk Yuriy, Rolinskyi Oleksandr the ways of activation of insurance companies' investment activities in Ukraine	86
5	SECTION 5. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE	93
5.1	Kuzmin Oleh, Zhuk Liliia, Glushko Oleh, Stanasiuk Nataliia corporate social responsibility: reporting standarts and norms	93
6	SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS	107
6.1	Moroz L., Panas Ya. human resources management of the enterprise as a factor of increasing labor productivity	107
7	SECTION 7. ECONOMY AND ENTREPRENEURSHIP	114
7.1	Oliynyk Tatiana, Popova Alexandra Business activity and entrepreneurship of economic systems in line with innovation and investment development	114

8	SECTION 8. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS	125
8.1	Skorobogatova Natalia influence of innovation on the balanced economic development	125
	REFERENSES	131

## **SECTION 1. ECONOMICS AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES (BY TYPE OF ECONOMIC ACTIVITY)**

### **1.1 COST-ORIENTED ANTI-CRISIS CONTROLLING IN ENTERPRISE MANAGEMENT**

Впровадження ефективних фінансово-господарських рішень на підприємстві суттєво залежить від їх дієвої методичної, інформаційної та координаційної підтримки. Це надзвичайно важливо в умовах зовнішньої невизначеності та загострення ризиків, в результаті яких ускладнюється процес прогнозування виробничої діяльності та фінансових показників підприємства. Неконтрольованість обумовлених невизначеністю негативних процесів може прогресувати у напрямку виникнення кризової ситуації на підприємстві й, в першу чергу, фінансової кризи.

Прийняття антикризових рішень в цілому й фінансових, зокрема, в значній мірі забезпечується професійним використанням інноваційного інструментарію фінансового контролінгу. Оскільки це відносно новий спосіб підвищення ефективності менеджменту, який застосовується на великих та середніх транснаціональних та національних підприємствах, він має широке розмаїття концепції, дефініцій контролінгу, думок щодо його сутності, функцій і завдань.

Відомий український науковець проф.Терещенко О.О., якого можна віднести до лідера перенесення та розповсюдження на теренах нашої країни цього інноваційного інструментарію, стверджує, що функціональний блок контролінгу має міждисциплінарний характер і знаходиться на межі спеціальностей „фінанси”, „облік і аудит”, „менеджмент”. Саме цим можна пояснити значне число дефініцій контролінгу: одні з них акцентують увагу на менеджменті; інші – на обліку; треті – на виробництві; четверті – на фінансах [1, с.31-42].

В історичному плані еволюція контролінгу знайшла своє віддзеркалення в наукових дослідженнях Д. Ковальова, який приводить чинники впливу на розвиток контролінгу [1,с.11-12]: 1. Епоха «ринку продавця», яка породила функціональний менеджмент та управлінський облік. Контролер як рахівник виконував облікові функції і підпорядковувався менеджеру нижчої або середньої ланки. 2. Епоха «ринку покупця» обумовила появу стратегічного, фінансового й процесного менеджменту, а також інжиніринг організаційної структури підприємства. Контролер став плановиком-розпорядником/координатором спільної/командної роботи управлінців («штурман/навігатор») і підпорядковується одному з директорів (топ-менеджеру) компанії. 3. Глобалізація ринків збуту, виробництва, ресурсного забезпечення вплинула на появу такого виду менеджменту як «управлінський аутсорсинг». Контролер виступає в ролі внутрішнього консультанта/радника з питань економіки підприємства, відносно незалежного, і може дистанціюватися від решти команди управлінців. 4. Глобалізація фінансових ринків висунула на перший план «якісне управління» й управління вартістю для акціонерів. Контролер стає технологом з менеджменту і повертається в управлінську команду повноцінним «топ-менеджером».

Фалько С.Г. при дослідженні етапів становлення та розвитку контролінгу в практичній діяльності підприємства виділив такі концепції [1,с.12]:

1. Реєстраційна (виникла на початку століття й активно розвивалася до 30-х років). Завдання контролера в той період зводилися до реєстрації інформації та надання її у вигляді звітів. 2. Обліково-аналітична (почала формуватися в період економічної кризи 30-х років). Контролери починають аналізувати ефективність підприємства, продукції, підрозділів. Відбувається активне становлення управлінського обліку. 3. Концепція внутрішньофірмової інтеграції (формувався в 70-ті роки одночасно з розвитком інтегрованих автоматизованих систем планування виробництва). Головним завданням контролера в цей період було розроблення й інтегрування бюджетів і планів. 4. Координаційно-навігаційна концепція (активне становлення розпочалося



наприкінці 80-х – на початку 90-х років). Розроблена американськими вченими система збалансованих показників (Balanced Scorecard) допомагає менеджменту в формуванні й реалізації стратегії розвитку підприємства на основі запровадження й узгодження показників на стратегічному й оперативному рівнях з метою досягнення певних результатів. 5. Концепція стратегічної навігації (лише формується й широкого застосування ще не набула) направлена на розв'язання завдань інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного менеджменту. Контролер стає консультантом керівництва в контролі за дотриманням стратегічних цілей. Він здійснює інформаційно-аналітичну підтримку стратегічного менеджменту, а оперативні завдання мають вирішуватися в автоматизованому порядку. 6. Концепція контролінгу, спрямована на узгодження інтересів зацікавлених осіб у рамках реалізації принципів корпоративного управління (Corporate Governance). Її виникнення пов'язане з переходом економічної парадигми від неокласичної до інституціональної. Вона передбачає, що контролер й підприємство в цілому при визначенні стратегічних та оперативних цілей й оцінюванні результатів мають враховувати інтереси економічних агентів або третіх осіб ( держава, інвестори, кредитори, поставщики, соціальні та екологічні інститути, місцева спільнота, ..), які приймали прямо або опосередковано участь у виготовленні продукції.

Аналізуючи зарубіжні та вітчизняні науково-практичні джерела, можна стверджувати, що найпоширенішими сьогодні є три концепції фінансового контролінгу, які загалом включають характеристики окреслених вище шести концепцій [1,2,3]: 1. Контролінг з орієнтацією на функцію контролю. Особливість цієї концепції заключається в тому, що проведення перманентного контролю за відхиленнями фактичних даних від планових має на меті своєчасне реагування та розробку оперативних заходів щодо ліквідації виникаючих проблем. Такий контроль не має на меті знайти винного та наказати його а спільно й оперативно знайти рішення по відновленню процесу виготовлення продукції. 2. Контролінг як інформаційна функція. Вона представляє систему інформаційного забезпечення управлінських рішень через планування,

контроль, аналіз та розроблення альтернативних заходів. Створення в цьому контексті служби контролінгу на підприємстві необхідно насамперед для зменшення інформаційної асиметрії між менеджментом та підрозділами управління фінансами. 3. Контролінг як функція координації. Він зв'язує всі управлінські функції воедино, активізує їх діяльність, та фокусується на координацію підсистем менеджменту.

Поява вартісно- та процесно-орієнтованих концепцій змінює зміст і значення системи управління фінансами. Ця система інтегрується в інші управлінські аспекти і вона змінюється в часі на вимогу розвитку в режимі безперервного вдосконалення. При цьому підсистема фінансового контролінгу як складова загальної системи контролінгу була й залишається найбільш значимим і відповідальним модулем у фінансовому управлінні й найдієвішим інструментом управління ефективністю та вартістю підприємства.

Концепція антикризового фінансового контролінгу вперше в Україні була формалізована у працях Терещенка О.О., який акцентує увагу на те, що особливістю антикризового фінансового контролінгу є пріоритетність інформаційного та організаційного забезпечення ризик-менеджменту (завдяки введенню контролінгу ризиків) та функціональна підтримка прийняття фінансових рішень в рамках процедури фінансової санації [4, с.110]. Враховуючи цей постулат, можна погодитися з твердженням, що принципова різниця між антикризовим фінансовим управлінням та антикризовим фінансовим контролінгом полягає в тому, що антикризове управління як інституція, несе відповідальність за прийняття фінансових рішень та успішність реалізації антикризової програми. Антикризовий фінансовий контролінг здійснює координаційну, інформаційну, інструментальну та методичну підтримку антикризового фінансового управління. Він також оцінює ефективність, моніторить та контролює успішність антикризових заходів.

Західні вчені звертають увагу на двоїсту роль контролінгу в контексті економічної кризи. По перше, в цілому контролінг інтерпретується як важливий «фактор успішності» попередження та (або) подолання фінансової

кризи в компанії. По друге, його відсутність й неефективність є важливою домінантою кризи. Результати проведених в Німеччині досліджень свідчать, що близько 80 відсотків арбітражних керуючих віднесли відсутність на підприємствах дієздатного контролінгу до числа ключових факторів фінансової кризи [5, с.164-166].

Дієва система антикризового фінансового контролінгу може розглядатися як імператив антикризового фінансового менеджменту, необхідною умовою досягнення його цілей та завдань. Концепція антикризового фінансового контролінгу – це комплекс цілей і завдань контролінгу, необхідний для їх досягнення набір інструментів, а також інтегрована система організаційних передумов [6,с.77]. Вона має бути спрямована на підтримку антикризового фінансового менеджменту й включати такі розділи [6,с.77-79]: 1. Оцінка вихідної ситуації: причинно-наслідковий аналіз фінансової кризи (або її загрози). 2. Необхідність і філософія антикризового фінансового контролінгу. 3. Основні цільові орієнтири контролінгу. 4. Завдання контролінгу в розрізі окремих фаз управлінського циклу. 5. Перелік і коротка характеристика окремих ланок та інструментів системи контролінгу. 6. Порядок інформаційного забезпечення прийняття фінансово-економічних рішень.

Враховуючи вище викладене, можна визначити антикризовий фінансовий контролінг на підприємстві як систему функціональної та інструментальної підтримки антикризових фінансових рішень на основі їх координації, методичного, консультативного та інформаційного забезпечення, а також моніторингу та контролю заходів, що впроваджуються.

Зафіксовані в антикризовій концепції ідеї та механізми трансформуються в стратегії та плани антикризових заходів (плани санації). Реалізація положень антикризової концепції здійснюється за підтримки функціонального та інструментального апарату антикризового фінансового контролінгу. Набір типових антикризових інструментів у розрізі окремих підсистем антикризового контролінгу включає наступні підсистеми: раннього попередження та

реагування; антикризового планування; моніторингу та контролю; антикризової фінансової комунікації.

Ефективність спрямованих на покращення фінансових результатів підприємства антикризових заходів забезпечується при виконанні контролінгом таких завдань [6, с.81]: 1) Аналіз показників прибутковості та рентабельності;

2) Аналіз співвідношення «створена вартість – затрати» у розрізі окремих центрів прибутковості або структурних підрозділів; 3) Оцінка співвідношення «ціна – собівартість» окремих видів продукції; 4) Розробка антикризових модулів, спрямованих на мобілізацію резервів зниження витрат; 5) Аналіз доходів від реалізації в розрізі окремих продуктів, клієнтів, регіонів; 6) Розробка антикризових модулів, спрямованих на збільшення доходів від реалізації; 7) Планування фінансових результатів і складання допоміжних бюджетів, у тому числі бюджету продажу та бюджету виробництва.

Довгострокове забезпечення стабільного функціонування підприємства антикризовий фінансовий контролінг здійснює через інформаційну підтримку стратегічних рішень. Для цього він виконує таку роботу [7, с. 81-82]: 1) проведення засідань групи стратегічного планування; 2) ідентифікація факторів, які позитивно і негативно впливають на вартість підприємства; 3) виявлення помилкових інвестицій і розроблення модулів щодо здійснення дезінвестицій; 4) обґрунтування пропозицій щодо вибору антикризової стратегії (наступальна, стабілізаційна, захисна...); 5) перманентний аналіз фінансово-економічних ризиків.

Індикаторами ефективності антикризових заходів можуть бути: фактичні та прогнозні показники ліквідності та платоспроможності, структура капіталу, прибутковість та рентабельність, ділова активність, параметри вартості підприємства та його корпоративних прав.

Узагальненим індикатором оцінки контролінгових заходів може бути рівень досягнення цілей антикризового управління, до яких можна віднести вартість підприємства та динаміка її зростання за рахунок підвищення поточної рентабельності та рентабельності додаткових проектів. Бюджет основних

фінансово-економічних показників підприємства виступає в якості базового інструменту оцінки ефективності антикризового менеджменту. При його виконанні можна говорити, що таке управління є ефективним. При появі відхилень від бюджету розробляються заходи по корекції планів та діяльності підприємства або його фінансових центрів діяльності.

## **1.2 STRATEGIC APPROACH TO ENSURING THE COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES**

В умовах загострення конкуренції й посилення міжнародного розподілу праці розвиток цивілізованої сфери торгівлі неможливий без наявності на споживчому ринку достатньої кількості конкурентоспроможних підприємств.

Конкурентоспроможність окремого торговельного підприємства доцільно розглядати як узагальнюючу оцінку його конкурентних переваг щодо формування ресурсного потенціалу, якості торговельного обслуговування та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарської системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання[7].

Конкурентні переваги – це такі якісні і кількісні властивості торговельної послуги, які представляють цінність для покупця внаслідок повнішого задоволення його потреби і створюють підприємству певну вищість над його конкурентами.

Конкурентні переваги мають такі властивості, як адаптивність, відтворюваність, відносність, залежність від впливу багатьох різнорідних неконтрольованих факторів, здатність забезпечити підприємству ринкове положення, що на тривалий час може вигідно відрізнити його від конкурентів, значущість із погляду умов конкуренції в галузі та вимог ринку, тобто відповідність ключовим факторам успіху, здатність до зміцнення, динамічність, націленість на визначені запити реальних і потенційних споживачів, зв'язок із конкретними ринковими умовами й особливостями функціонування підприємства, стійкість[8].

Конкурентні переваги торговельного підприємства класифікують за різноманітними ознаками, зокрема виділяють[9]:

- структурні (організаційна структура; виробнича структура; торговельна структура; інформаційне забезпечення; правове забезпечення; матеріально-технічне забезпечення) ;
- управлінські (рівень компетенції менеджерів; оптимальні підсистеми управління; система розвитку персоналу);
- ринкові (сукупність управлінських, маркетингових, виробничих, фінансових, кадрових ресурсів; оптимізація та ефективність використання ресурсів);
- ресурсні (унікальність товару підприємства; система постачання; організація збутової мережі; позиція підприємства на ринку; якість послуг; післяпродажний сервіс, конкурентоспроможний товар);
- технічні (ефективне обладнання; якість сировини) тощо.

Однак, в системі організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства доцільно розглядати конкурентні переваги насамперед з огляду їх значущості для підприємства, а саме: базові, змінні, результативні[7].

Базові або фундаментальні переваги характеризуються відносною стійкістю та індивідуальністю. До них можна віднести привабливе та зручне розташування, розміри, планування магазину. В значній мірі вони впливають на формування змінних переваг.

До змінних переваг можна віднести організаційно-правову форму, спеціалізацію, матеріально-технічний потенціал, методи продажу й активізації торгівлі, систему товаропостачання, асортимент, рівень цін, рівень та набір торговельних послуг, інтер'єр магазину, режим роботи. Досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності за даними перевагами не може розглядатися як довгострокова характеристика ринкової позиції підприємства, оскільки їх досить швидко можуть перейняти конкуренти.

Результативні переваги досягаються в результаті реалізації обраної конкурентної стратегії та діяльності фірми в цілому і формуються в результаті дії переваг попередніх груп. Фактично вони є кінцевою метою діяльності підприємства. До результативних переваг можна віднести: рентабельність капіталу, комерційна рентабельність, фінансова стійкість, завойований імідж та лояльність споживачів.

Однак, наявність окремих конкурентних переваг не означає автономії переваг і не забезпечує підприємству перемоги у конкурентній боротьбі. Постійні зміни в зоні діяльності торговельного підприємства перетворюють його сильні сторони в слабкі, а досягнуті успіхи на ринку за відсутності постійної і цілеспрямованої роботи через певний проміжок часу будуть перевершені відповідними діями конкурентів.

З огляду на вище означене, завдання формування конкурентних переваг трансформується в завдання адаптації системи управління підприємством до змін конкурентного середовища, що дозволяє швидко і точно визначати напрямки підвищення конкурентоспроможності. При цьому першочергову роль необхідно відвести конкурентним позиціям підприємства, які визначають його здатність реалізувати конкурентні переваги і характеризують його місце в конкурентному середовищі.

Конкурентні переваги та конкурентні позиції є взаємопов'язаними та взаємообумовленими елементами одного процесу, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності підприємства через розробку стратегій конкурентної поведінки(рис.1).

Конкурентна стратегія підприємства визначається як узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів і зусиль.

Кожен квадрат матриці відображає конкретну ринкову ситуацію.

Конкурентні переваги	Конкурентна позиція	
	Сильна	Слабка
Вагомі	Розвиток	Формування
Незначні	Утримання	Скорочення (вихід)

Рис.1. Матриця стратегій конкурентної поведінки

Так, позиція «вагомі конкурентні переваги – слабка конкурентна позиція» характеризує вихід підприємства на ринок з вагомими базовими конкурентними перевагами, коли лояльність споживача ще не сформована. Доцільна стратегія проникнення на ринок, особлива увага приділяється посиленню слабких позицій, розробці комплексу маркетингу та позиціюванню підприємства, направлених на завоювання лояльності споживачів.

Позиція «вагомі конкурентні переваги – сильна конкурентна позиція» характерна для підприємства з вагомими базовими та набутими конкурентними перевагами, коли уже сформована лояльність споживачів. Доцільна стратегія стійкого зростання, зосередження на власних конкурентних перевагах, розширення ринку за рахунок формування маркетингових систем, політика диверсифікації, підтримка постійних та завоювання нових споживачів.

Позиція «незначні конкурентні переваги – сильна конкурентна позиція» характеризує ситуації, коли не дивлячись на незначні конкурентні переваги, сформована лояльність споживачів. Можлива у випадку, коли підприємство утворилося у результаті реорганізації одного з старих учасників ринку, який займав домінуючу позицію, є дочірнім підприємством найвагомішого постачальника чи виробника продукції. Доцільна стратегія захисту базових та формування нових конкурентних переваг, утримання частки ринку, здійснення вибіркової інвестицій.

Позиція «незначні конкурентні переваги – слабка конкурентна позиція» описує ситуацію, коли торговельне підприємство не завоювало чи втратило



лояльність споживача, зокрема, при виході на ринок, коли обсяг діяльності незначний, не сформований позитивний імідж серед постачальників, великі авансові, капітальні та організаційні витрати, а також неефективної діяльності на ринку. У першому випадку необхідно зосередитись на пошуку шляхів отримання конкурентних переваг, завоювання лояльності споживачів, посилення позицій за рахунок використання переваг інтеграційних утворень, у другому випадку – скорочення діяльності, пошук ніші або вихід.

Отже, конкурентоспроможність торговельного підприємства формується у результаті формування конкурентних переваг, які в свою чергу впливають на характер майбутніх стратегічних напрямків, набір інструментів і способів їх реалізації. Найбільш повному використанню конкурентних переваг сприяє розробка конкурентних стратегій.

З огляду на вище означене загальна конкурентна стратегія повинна містити дві складові:

- стратегію, спрямовану на розвиток конкурентних переваг;
- стратегію конкурентної поведінки, спрямовану на посилення конкурентних позицій.

Для кожного торговельного підприємства стратегія є індивідуальною, проте процес формування конкурентних стратегій є спільним і включає декілька послідовних етапів:

- аналіз маркетингового середовища підприємства на макро- та мікрорівні;
- визначення кола підприємств-конкурентів;
- формування системи показників конкурентних переваг;
- узагальнення інформації про підприємство та його оточення (сильні, слабкі сторони; загрози, можливості);
- визначення рівня конкурентоспроможності;
- вибір стратегії підприємства, інструментів та методів конкурентної боротьби;

- моделювання сценаріїв імовірних подій;
- реалізація стратегії;
- оцінка досягнутих результатів та вдосконалення стратегічних рішень.

Завдання конкурентної стратегії – досягнути такого положення підприємства на ринку, за якого воно здатне захистити себе від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, або використати їх вплив на свою користь.

В нових економічних умовах перед кожним торговельним підприємством особливо гостро стоять питання створення, збереження та посилення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі, що неможливо без розробки відповідної конкурентної стратегії та її ефективної реалізації.

Розробляючи конкретну стратегію необхідно пам'ятати, що універсальної конкурентної стратегії не існує. Тільки стратегія, погоджена з умовами конкретної ситуації, позицією на ринку і потенціалом, яким володіє торговельне підприємство, може принести успіх.

Обрана конкурентна стратегія діяльності повинна бути конкретизована шляхом вибору маркетингової стратегії, яка деталізується з точки зору вибору оптимального комплексу маркетингу та окремих його елементів на основі дослідження споживачів.

### 1.3 ACTIVATION OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES OF UKRAINE: AN ACTUAL REQUIREMENT OF THE TIME

Цивілізаційним вибором України є євроінтеграція, що відкриває шлях до модернізації національної економіки на засадах інноваційної активності, подолання технологічної відсталості, залучення іноземних інвестицій і новітніх технологій, створення нових робочих місць, підвищення рівня конкурентоспроможності промислових підприємств, освоєння ними нових ринків збуту [10, 11]. Розглядаючи актуальні питання співпраці між Україною та країнами ЄС на наступні двадцять п'ять років співавтори наукової праці [12, с. 29] Єрмолаєв А., Клименко І., Щербина В., Денисенко С., Поляков Л.

прийшли до висновку, що зараз Україні потрібна комплексна і зрозуміла платформа перетворень.

Актуальним питанням стратегії модернізації України, побудови нових стратегічних потужностей на інноваційних платформах промислового комплексу присвятили свої наукові праці такі вітчизняні вчені, як: Геєць В. М. [13], Юринець З. В. [14], Ілляшенко Н. С. [15] та ін.

Спираючись на результати проведеного аналізу наукових здобутків вчених і узагальнення їх поглядів на концепт майбутнього розвитку економіки України, можна констатувати, що одним із найважливіших каталізаторів інноваційного розвитку є технологічна модернізація промислового комплексу на засадах активної інноваційної державної політики, а саме створення національної мережі інноваційних полюсів зростання: технопарків, бізнес-інкубаторів, стартап-центрів, центрів технологічного трансферу тощо [16]. При цьому для побудови нових стратегічних потужностей драйверами майбутнього інноваційного стрибка повинні стати види економічної діяльності груп «стратегічні лідери» та «потенційні лідери», які будуть доповнюватися новими видами економічної діяльності відповідно до реалізації пріоритетних напрямів науково-технічного й технологічного розвитку.

Відповідно до Доктрини «Україна 2030» [16], де сформульовані як стратегічні, так і тактичні задачі економічного прориву нашої країни на майбутнє, можливості її модернізації, розвитку вбачаються в інноваційному стрибку існуючого потенціалу, у тому числі промислового, та посиленні інноваційної спроможності національної економіки у цілому.

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), Україна все ще входить до ТОП-50 країн світу з високою винахідницькою активністю [16]. Проте з кожним роком в Україні сукупна кількість отриманих патентів зменшується, причому сучасна динаміка винахідництва у країні характеризується стрімким зниженням патентування за міжнародною процедурою при зростанні кількості охоронних документів за національною процедурою. Окрім того питома вага отриманих українськими заявниками

міжнародних патентів у світових обсягах міжнародних патентів також має негативну тенденцію зменшення.

На рис. 1 за даними [17] представлено динаміку кількості інноваційно-активних промислових підприємств України та промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або технологічні процеси) протягом 2010-2018 рр.

Використовуючи сучасний інструмент трендвотчінгового аналізу як діяльності, що спрямована на спостереження за новими тенденціями з метою розробки стратегічного розвитку (у даному випадку у царині інноваційного розвитку промислових підприємств України), можна зробити такий висновок.



Рисунок 1. Динаміка кількості інноваційно-активних промислових підприємств України та промислових підприємств, що впроваджували інновації за період 2010-2018 рр.

*Джерело інформації: складено авторами за [8, с. 65].*

Наведені вище статистичні дані свідчать про те, що починаючи з 2014 р. спостерігається тенденція зменшення кількості як інноваційно-активних промислових підприємств країни, так і тих з них, котрі впроваджували інновації. Однак слід зауважити, що дана початкова тенденція носить нестійкий характер: у 2016 р. порівняно із попереднім 2015 р. має місце зростання шуканих показників дослідження; у 2017 р. порівняно із попереднім 2016 р.

спостерігається падіння обраних показників; у 2018 р. порівняно із попереднім 2017 р. спостерігається деяке повільне зростання обох показників. Тем не менш результати такого аналізу є свідченням зниження інноваційної активності суб'єктів господарювання, що ніяким чином позитивно не впливає на реалізацію сучасних стратегій випереджаючого науково-технологічного розвитку промислових підприємств, активізації інноваційного розвитку промислового комплексу України.

За результатами аналізу наукових здобутків провідних науковців країни було з'ясовано, що виходячи з концепту збалансованого розвитку України на основі посилення існуючого потенціалу для побудови нових стратегічних потужностей, драйверами майбутнього інноваційного стрибка мають стати види економічної діяльності груп «стратегічні лідери» та «потенційні лідери», які будуть доповнюватися новими видами економічної діяльності відповідно до реалізації пріоритетних напрямів науково-технічного й технологічного розвитку [16]. Фахівці Інституту соціально-економічних досліджень (ІСЕД) запропонували матрицю видів економічної діяльності на основі відомої моделі Бостонської консалтингової групи (БКГ), у якій сучасні сектори вітчизняної економіки було згруповано в чотири квадранти (групи) за двома критеріями: 1) абсциса – високотехнологічність (0% ÷ 28%); 2) ордината – конкурентоспроможність (% експорту до загального обсягу експорту), (0% ÷ 120%).

До 1 групи «стратегічні лідери» увійшли: комп'ютерне програмування, виробництво електричного устаткування, виробництво інших транспортних засобів, виробництво машин і устаткування, які мають самі високі показники технологічності серед представників усіх інших груп – видів економічної діяльності [16, с. 57]. Вбачається, що реалізація такого підходу на практиці сприятиме вибору ефективних інструментів державного регулювання щодо підтримки і стимулювання розвитку відповідних видів економічної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновки, що промислові підприємства на шляху активізації своєї інноваційної діяльності зможуть використовувати як

власні кошти, так і очікувати на максимальну й різноманітну державну підтримку у формі прямого фінансування, розширення наукових досліджень і розробок, податкових пільг для стимулювання найму висококваліфікованих кадрів, інвестицій в інноваційні проєкти.

#### **1.4 APPROACHES TO BUSINESS POTENTIAL ASSESSMENT**

Оцінка потенціалу будь-якого бізнесу є невід'ємною складовою його економічної, виробничої, інвестиційної, інноваційної діяльності тощо. Проте, враховуючи досить великий спектр методик, методологій, практичних рекомендацій, резолюцій та інших директив, досить часто виникає проблема вибору того чи іншого методу, способу для правильної та актуально-реальної оцінки потенціалу бізнесу.

В силу того, що вітчизняна економіка останні роки не підлягає прогнозуванню, то і оцінити чи дати практичні рекомендації щодо перспективи підприємств стало практично неможливим. Кількість зарубіжних інвестицій значно скоротилась через неспроможність оцінки інвестиційного клімату та економічної доцільності вкладання коштів.

Аналізуючи теоретичні аспекти, можна виявити, що за допомогою одразу декількох методів можна оцінити рівень окремого виду потенціалу, причому кінцеві результати, як правило, різняться, що вносить певні диспропорції при визначенні загальної вартості бізнесу чи його потенціалу. Нажаль, гострою проблемою є дефіцит достовірної інформації, що часто призводить до виникнення невідповідностей при розрахунках.

На сьогоднішній день існує чимало методик оцінювання потенціалу підприємства., в основі яких лежать різноманітні математичні., графічно-аналітичні моделі., матричні., логічні та лінгвістичні методи тощо [18, ст. 90-92].

Сучасне кризове становище економіки України впливає на появу дисбалансу між теоретичними напрацюваннями та їх практичним використанням підприємствами, що свідчить про необхідність приведення

механізмів оцінки потенціалу до спільного знаменника, а їх результати варто використовувати на практиці при виході з кризових ситуацій та забезпеченні інноваційно-інвестиційного підйому.

Сучасні підприємства мають в наявності безліч можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності. Проте, дуже важливе значення має сила впливу складових елементів потенціалу на його кінцеві результати діяльності. Однозначно, що при оцінці потенціалу бізнесу необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу на діяльність. Внутрішні чинники включають виробничу діяльність, фінансові ресурси, маркетингові можливості, кадрове забезпечення, інноваційно-інвестиційне забезпечення, логістичну діяльність тощо. При оцінці зовнішніх чинників варто враховувати нормативно-законодавчу базу, ступінь державного регулювання економіки, природничо-ресурсний потенціал, інноваційно-інвестиційний клімат країни чи регіону зокрема, кредитно-фінансову систему, інфраструктуру, соціально-економічну ситуацію, стан товарних ринків тощо.

Моніторинг теоретичних та методичних підходів до оцінювання різних проявів потенціалу підприємства дав можливість сформулювати послідовність процесу проведення його оцінки, причому така послідовність може коригуватись в залежності від мети оцінювання, від типу підприємства, від складових елементів потенціалу тощо:

- 1) визначення мети та об'єкта оцінювання потенціалу, його основних складових елементів;
- 2) збір та узагальнення інформації для визначення конкретного виду ресурсів (в залежності від досліджуваного потенціалу: фінансових – фінансовий потенціал; персоналу – трудовий потенціал і т.п.). На даному етапі основним завданням виступає збір повного масиву інформації, перевірка її достовірності та змісту, оскільки від цього залежить ефективність та оперативність прийняття і реалізації управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків;

3) визначення системи показників, що використовуватимуться для оцінювання відповідно за видами потенціалу. Наприклад, при оцінюванні фінансового потенціалу доцільно зосередити увагу на проведенні комплексного аналізу фінансово-економічних показників; при оцінці трудового потенціалу варто ставити акценти на показниках продуктивності, оцінки персоналу, ефективності його роботи тощо; при оцінюванні виробничого потенціалу доцільно провести всебічну оцінку основних та оборотних засобів, ефективності їх використання та ін.

4) обґрунтування вибраного методу (методів) оцінювання потенціалу підприємства, який би враховував спеціалізацію діяльності підприємства, його сферу впливу на ринку, обсяги виробництва та реалізації продукції (послуг), мету проведення оцінювання.

Для проведення оцінювання певного виду потенціалу існує досить великий спектр різних методів, методик, прийомів та індикаторів.

Оцінку потенціалу підприємства доцільно проводити за допомогою системи показників методом порівняльної, комплексної рейтингової оцінки. Графоаналітичні методи оцінки потенціалу підприємства дозволяють швидко отримувати інформацію щодо проблемних елементів потенціалу: «Будова таких моделей ускладнюється при збільшенні кількості факторів, що впливають на формування та розвиток потенціалу і залежать один від одного» [18, с.20].

Причому, враховуючи багатогранність теоретичної бази методів, прийомів та методик оцінювання можна вибрати найбільш доцільний.

Однозначно, що основою оцінювання є три загальноприйняті методи: ринковий, витратний та дохідний. Проте в межах кожного з методів можливі варіації та комбінації різних методик.

Зважаючи на переваги та недоліки кожного підходу, а також зміст інформації, необхідний для застосування відповідних методів, можна сформулювати загальні умови, коли їх використання дійсно буде виправданим для оцінки наявності потенціалу підприємств [19, ст. 51]:



– відносна стабільність і прогнозованість ринкового середовища (товарних ринків, споживчого та фінансового ринків), що забезпечує достовірність і об'єктивність оцінок;

– доступність інформації внутрішнього характеру про реальний стан об'єкта оцінки та його плани щодо характеру розвитку на певних сегментах споживчого ринку;

– більша частина доходів отримується завдяки наявності та експлуатації розвиненої матеріально-технічної бази (наприклад, за умов, коли основним напрямом операційної діяльності торговельного підприємства є надання торговельних площ і обладнання в оренду);

– метою оцінки є визначення межі понесених витрат на створення елементів потенціалу під час, наприклад, прийняття рішення про продаж/ліквідацію об'єкта або продовження діяльності на певному сегменті споживчого ринку;

– існування активного ринку купівлі–продажу готового торговельного бізнесу, де інформація щодо укладених угод і їх спеціальних умов є відкритою і достовірною;

– наявність і періодичне оновлення статистичних даних щодо значень галузевих мультиплікаторів.

Практична цінність виконання запропонованих вимог полягає у зменшенні ризику використання недоцільного методу оцінки та економію часу на прийняття та реалізацію успішного господарського рішення.

Проте, останнім часом досить часто в працях вчених-економістів зустрічається ще один досить ефективний метод оцінки – комплексний підхід, який враховує всі площини, детермінанти та критерії ефективності.

Цей підхід, як це підтверджено практикою, сприяє отриманню оцінки за різними векторами використання економічного потенціалу, означенню «вузьких» місць у його реалізації та здатен стати підґрунтям для формування визначеної програми заходів щодо нарощення обсягів потенційних можливостей сучасного суб'єкта ринкової економіки. Комплексний підхід до

оцінювання потенціалу економічних систем конкретизується через сукупність таких принципів [20, ст. 447]:

- цілеорієнтованості, тобто формування параметру для чіткого виділення меж між оцінюваним об'єктом, конкретизованістю та адресністю висновків;
- наукової обґрунтованості, що забезпечує врахування факторів та об'єктивних умов і характерних особливостей підприємства;
- системності – аналіз потенціалу здійснюється у звужених, акцентованих параметрах як окремого об'єкта, де ознака кожного його структурного елементу визначається за принципом синергізму;
- комплексності, що означає необхідність поєднання різних методичних підходів до оцінювання, що забезпечує можливість проведення різноаспектної оцінки об'єкта.

5) оцінка стану та динамки основних показників виробничо-господарської діяльності підприємства. Це дає змогу в повній мірі оцінити не лише діяльність підприємства в цілому, але й пояснити рівень окремого виду потенціалу та причини зміни показників в контексті абсолютних та відносних відхилень. На даному етапі варто також провести діагностику стану майна підприємства та джерел його формування. Оскільки для такого аналізу потрібна лише внутрішня фінансова звітність підприємства, то показники можна оцінити в досить значному часовому періоді;

6) оцінювання конкретного рівня потенціалу відповідно до вибраної методики та в контексті загального стану підприємства, порівняння показників у динаміці. Саме інформація, отримана на цьому етапі стає базою при прийнятті та реалізації управлінських рішень;

7) порівняння отриманих результатів в попередньому етапі з аналогічними підприємствами, що функціонують в аналогічній галузі. При цьому варто не забувати про необхідність співставності інформації по досліджуваному періоду величин підприємства та обсягає виробництва регіональній приналежності. Такий аналіз дозволяє

виявити можливі резерви для покращення ситуації на досліджуваному підприємстві а при необхідності і використання практичного досвіду підприємств-лідерів у галузі;

8) прийняття та практична реалізація остаточного рішення в залежності від мети оцінювання потенціалу конкретного бізнесу.

Таким чином, можемо бачити, що процес оцінювання потенціалу бізнесу є досить громіздким та важким. Оскільки цей процес повинен відбуватись постійно і комплексно, а не в момент виникнення певної необхідності. Даний процес повинен вимагати направленість на досягнення мети не одноразово, а в результаті причинно-наслідкових зв'язків між окремим видами потенціалів та загальною його величиною, що в кінцевому результаті формує ринкову вартість бізнесу. Управлінські рішення повинні прийматись із внесенням змін, в залежності від результатів оцінки. Причому, при оцінюванні потенціалу підприємства обов'язково необхідно зважати на рівень життєвого циклу підприємства, оскільки потенціал має здатність змінюватись зі зміною останнього.

## SECTION 2. ECONOMICS OF INDUSTRIES

### **2.1 MAIN CHARACTERISTICS AND ROLE OF NON-BUDGET NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE ECONOMY OF UKRAINE**

Non-budgetary non-profit organizations are an objectively determined and really necessary part of the market mechanism. The level of efficiency of their activities is a catalyst for structural changes in new types of economies. They are designed to promote the rational allocation of resources within the state, attracting funds from outside, solving social problems, implementing innovative projects, etc. [23, p. 133].

The main functions of non-budgetary non-profit organizations (NPO) are to develop society, improve communities, involve citizens in social and political change in the country and the world. They can work in the areas of human rights, health, poverty reduction, environmental protection, political control, and more. Non-budgetary non-profit organizations do not belong to either the state or commercial sectors of the economy, occupying a certain intermediate position and form a separate, “third” sector of the economy with its own characteristics. In international practice, there are also organizations that combine the characteristics of the commercial and non-commercial sectors of the economy – on the one hand, act in the public interest, but, on the other hand, part of the profits can be distributed among shareholders. In the United Kingdom, such organizations include Community Interest Companies (CICs).

NPOs produce social benefits, leading to an increase in social capital, in which direct investment is unprofitable for entrepreneurs. Inefficient allocation of resources and the inability of market mechanisms to effectively address global socio-economic problems creates conditions for the development of non-budgetary non-profit organizations.

In world history, non-budgetary non-profit organizations have played a key role in many aspects of human sustainable development, from the elimination of slavery

to the prohibition of the use of antipersonnel mines. Lack of commercial interest allows such organizations to devote their activities to socially significant strategic issues: the fight against poverty, ensuring freedom of the press, protection of human rights, access to medicine for the population of developing countries, and so on.

The main characteristics of non-budgetary non-profit organizations, which determine their features and distinguish the “third” sector of the economy, are:

1) non-profit (focus on public rather than individual commercial interest) – the main purpose of the NPO can not be to make a profit. At the same time, certain commercial activities that are not prohibited by law may still be carried out (for example, a service cooperative may provide services to third parties in amounts not exceeding 20% of total turnover), however, the resulting income is used only to achieve organization of own missions and goals set by the constituent document;

2) non-state nature of functioning – NPOs are not part of the government structure and cannot be controlled by it, which, however, does not exclude the possibility of their active participation in political and public activities. At the same time, the so-called “government-organized non-government organizations” (GONGOs), which are fully or largely funded by the state, are widespread in world practice. An example is Freedom House, which is more than 85% funded by the US government;

3) independence – the activities of NPOs are autonomous from any commercial organizations, donors, government institutions and other non-governmental organizations. This also applies to the formation of policies, goals and structure of the organization. In other words, NGOs must be financially, programmatically and organizationally independent. At the same time, quasi-autonomous non-government organizations (QUANGO) play a significant role in the third sector of the economy. An example of this is the International Organization for Standardization (ISO), the activities of which are largely influenced by government agencies of different countries that are members of the governing body of ISO;

4) voluntary participation – NPOs are established as a result of private initiative of individuals to achieve their common interests. Funds for support and development are raised from donors on a voluntary and unpaid basis.

To establish the difference between commercial enterprises, budgetary institutions and non-budgetary non-profit organizations, it is necessary to have a clear understanding of their characteristics such as profitability and direction (scope) of activity (Fig. 1).

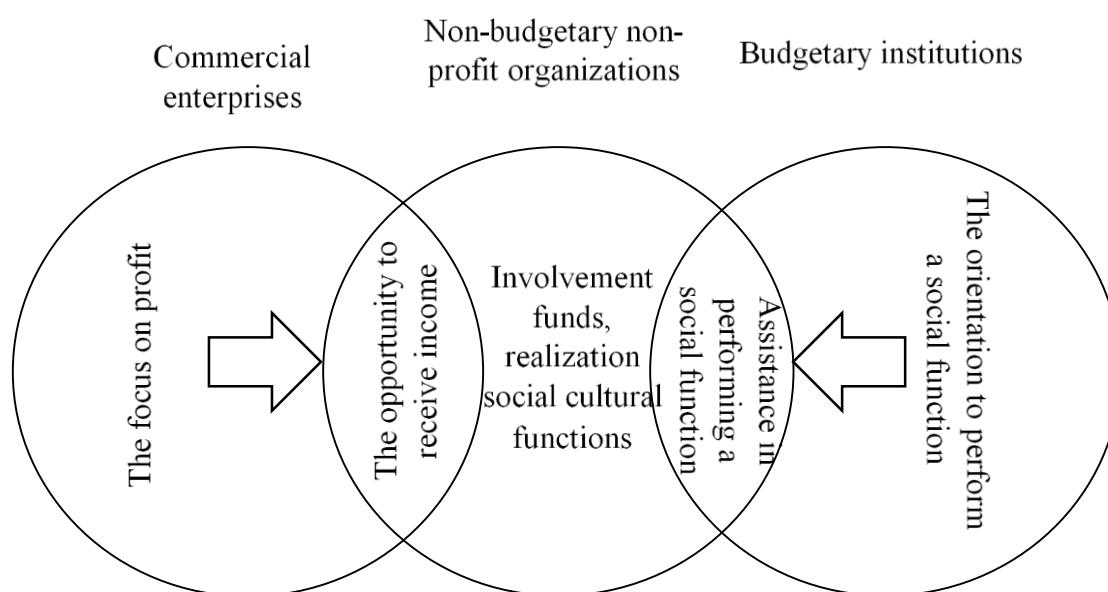


Figure 1. Non-budgetary non-profit organizations as the third sector of the domestic economy [24, p. 143]

In addition to the above, the main differences between non-profit organizations and commercial enterprises are [25]:

1) relatively insignificant resources to achieve their own goals – the level of problems that non-profit organizations are obliged to solve is usually disproportionate to the amount of resources they have at their disposal;

2) the difficulty of evaluating the result – lack of data, lack of time (as well as interest) and underdeveloped systems for data detection and collection, as well as the lack of clear indicators lead to problems with estimating real costs and measuring the effectiveness of organizations;

3) low level of overhead financing – managers of non-profit organizations usually have problems with insufficient funding and staffing;

4) large in number and influential governing bodies – non-profit organizations usually need more governing bodies than companies, as they must ensure the trust of participants, including to attract financial resources;

5) support for the uniqueness and diversity of cultures – the surrounding society and a wide range of stakeholders, which are aimed at the activities of non-profit organizations, create additional pressure on the latter in order to respect and respect diversity in the organization;

6) a significant number of women in management positions – according to some estimates, the share of women in the management of non-profit organizations reaches 45%;

7) ambiguous attitude to technology – non-profit organizations must understand the need to involve modern technology in the provision of services, marketing and communication, fundraising, analysis and data protection.

The differences between non-budgetary non-profit organizations and budgetary institutions are as follows:

1) the subject of creation of budgetary institutions is exclusively bodies of state power and local self-government, while any natural or legal person may establish a non-budgetary non-profit organization, in cases not prohibited by law;

2) in the public sector, the government has full control over organizations, while NGOs are autonomous;

3) most budget institutions act as a subject of power (the government has a monopoly on the legitimacy of coercive force), while the activities of non-budget organizations are voluntary;

4) sources of funding for public sector institutions are taxes, duties, fines, etc., non-governmental organizations – donations, grants and more. Thus, the donor can choose the services that he thinks are most important to society and participate in their funding, while the obligation to pay taxes is established by law;

5) non-budgetary non-profit organizations can work on projects that, for various reasons (lack of financial resources, low priority, bureaucratic conflicts, etc.), are beyond the attention of government organizations;

6) NPOs are more flexible and efficient in making current decisions, in contrast to state institutions, which are often characterized by redundant bureaucracy.

Although non-budgetary non-profit organizations have a number of advantages over government agencies (proximity to social groups in need of assistance; flexibility and efficiency in decision-making; altruism of staff, etc.), there are also problems that they can potentially create for economy of the country. Including:

- reducing the role of the state in the international arena;
- most NPOs address local issues, while the global problem remains unresolved;
- accountability to donor organizations leads to the implementation of projects

that are only in the sphere of interest of structures that fund NPOs.

The advantages and disadvantages of implementing the functioning of non-budgetary non-profit organizations are summarized in Fig. 2:

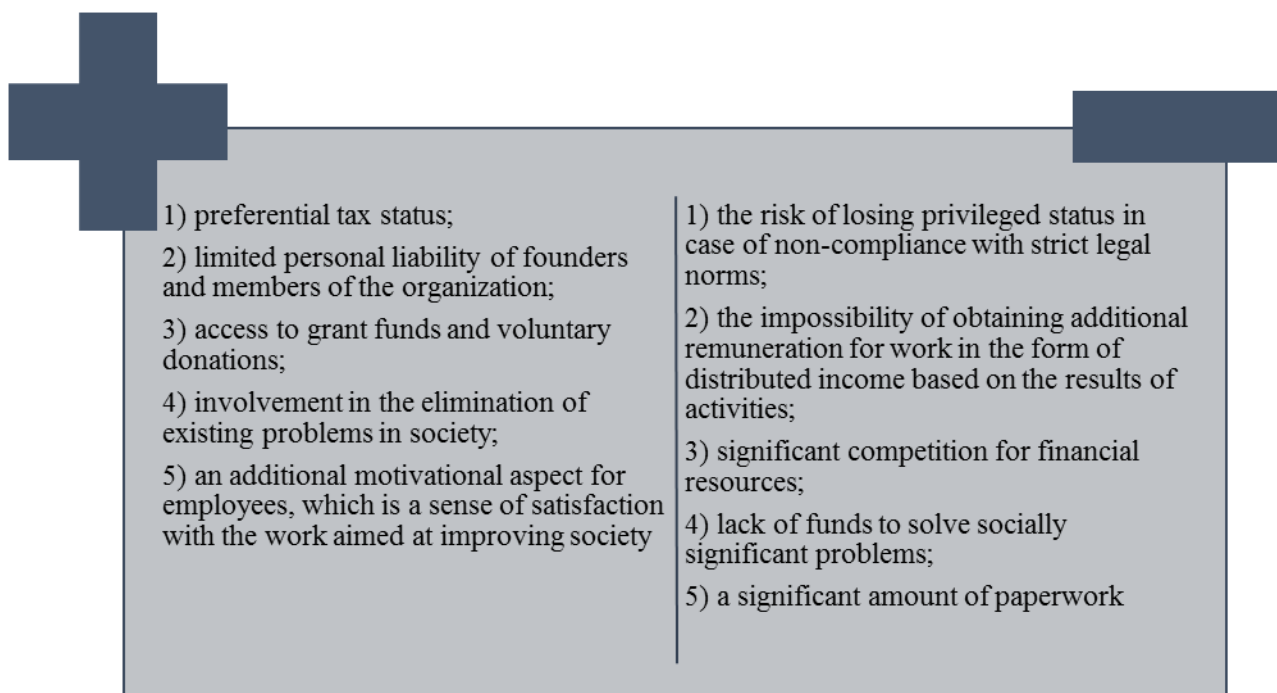


Figure 2. Advantages and disadvantages of functioning of non-budgetary non-profit organizations \*

\* Source: author's development



The value of non-budgetary non-profit organizations today is to ensure:

1) social development – increasing the length of human life, education of the population of countries, as well as living standards;

2) sustainable development at the international level – pressure on governments and large corporations to respect their human rights, reduce the negative environmental consequences of increasing business activity, increase social responsibility, etc.;

3) sustainable community development – the development of local markets and support for local producers, protection of biological diversity of a particular area, recycling and waste management, increasing community interest in social justice, etc.;

4) sustainable consumption – ensuring the rational use of natural resources, including by implementing partnership programs with business structures.

The value of a non-budgetary non-profit organization is expressed in a clearly defined overall goal (mission) of its existence, the properties it possesses, and the functions it implements.

Properties and functions of non-budgetary non-profit organizations are summarized in table. 1.

Table 1

Properties and functions of non-profit organizations [26, p. 28]

Functions	Properties	Result
Production	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ability to produce socially important goods and services;</li> <li>- help reduce costs and increase the efficiency of the economy;</li> <li>- ability to provide employment and self-employment</li> </ul>	Public welfare
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formation of human capital;</li> <li>- improving the social climate;</li> <li>- ensuring social stability;</li> <li>- health care;</li> <li>- development of physical culture and sports;</li> <li>- preservation and increase of educational, scientific, spiritual potential of society</li> </ul>	
Instutional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ability to coordinate the actions of different groups;</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- protection of interests and rights of consumers;</li> <li>- support of ecological safety;</li> <li>- resolution of conflicts and disputes;</li> <li>- providing legal assistance, etc.</li> </ul>	
--	--	--

Tasks of non-budgetary non-profit organizations are specified depending on the sphere of their activity. For example, for organizations that oppose various forms of discrimination, the following tasks may be [27]:

- providing the means to actively express the position of people who are subject to discrimination;
- supporting victims of discrimination in their access to justice;
- promoting diversity and equality in society;
- establishing a mechanism for influencing decision-making;
- ensuring non-discrimination and equal treatment in the political sphere;
- stimulating the government and corporate structures to combat discrimination;
- monitoring and documenting the facts of discrimination;
- support for political decision-making on non-discrimination, as well as encouragement of active action.

Thus, according to the study, the development trends of non-budgetary non-profit organizations in Ukraine are as follows: a significant variety of activities and organizational and legal forms; gradual establishment of partnerships between non-budgetary non-profit organizations, the state and the commercial sector of the economy; growing influence of NPOs on the development of the national economy.

## **2.2 PROBLEMS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT TOURISM BUSINESS IN UKRAINE**

Розвиток туристичного бізнесу стимулює реалізацію інвестиційних проєктів з розбудови готельно-туристичної, відпочинкової, ресторанної та транспортної інфраструктури, що каталізує економічне зростання та підвищення якості життя населення. Однак розвиток туристичного бізнесу в Україні стримується недостатнім рівнем розвитку інфраструктури,

невідповідністю закладів розміщення світовим стандартам, технологічною відсталістю туристичних операторів, недосконалістю нормативно-правового забезпечення туристичної та курортної діяльності. Через коливання реальних доходів населення на ринку туристичних послуг спостерігаються відповідні коливання платоспроможного попиту, що ускладнює планування діяльності підприємств туристичної, готельної та курортної діяльності. Вказане виключає зміцнення інвестиційної привабливості туристичного бізнесу, а відтак – і належну конкурентоспроможність усієї туристичної сфери.

В таких умовах, на нашу думку, органи регулювання мають вжити заходів з державної підтримки розвитку туристичного бізнесу, зокрема мають бути розроблені та запроваджені дієві інструменти державної підтримки розвитку суб'єктів туристичної діяльності, а також туристичної інфраструктури.

Проблеми розвитку туристичного бізнесу в Україні, посилення позитивного впливу на вказаний розвиток економічних чинників, визначення перспективних важелів підтримки функціонування туристичної інфраструктури досліджуються у працях провідних науковців (Барна М., Галасюк С., Герасименко В., Суббота М., Ткаченко Т., Гучковська І. [28, 29, 31-36] та інші). Зокрема, ученими опрацьовано методологію формування пріоритетів державної політики у сфері туризму, умови сталого розвитку сфери туризму, узагальнено міжнародний досвід активізації розвитку туристичної діяльності. Однак, в сучасних умовах, які характеризуються розбалансованістю економічної системи, виникають новітні ризики розвитку туристичного бізнесу, у першу чергу через об'єктивну неможливість здійснення державної підтримки функціонування туристичної інфраструктури, а також звуження попиту (внаслідок зменшення реальних доходів населення). За таких обставин, слід пристати до висновку, що існує необхідність поглибленого дослідження розвитку туристичного бізнесу, виділення напрямів реформування механізму державної підтримки розвитку туристичного бізнесу в сучасних умовах.

Мета статті – подати результати досліджень з виявлення проблем та перспектив розвитку туристичного бізнесу в Україні.

Особливості географічного розташування та рельєфу, сприятливий клімат, багатство природно-ресурсного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалу створюють можливості для інтенсивного розвитку багатьох видів і внутрішнього, і іноземного туризму [38, с.298].

Одним із зовнішньополітичних пріоритетів України є європейська інтеграція. Відтак, державна політика у сфері туризму, згідно нашої позиції, повинна базуватися на принципах та стандартах документів ЄС (зокрема, Ради Європи) з питань сталого розвитку туризму. Серед цих документів, що можуть бути імплементовані в Україні, слід виділити такі: «Генеральний курс для сталого і екологічно-безпечного розвитку туризму», «Політика сталого туризму на природоохоронних територіях», «Політика розвитку сталого та екологічно безпечного туризму на прибережних територіях» [29, с.164]. Імплементация світових та європейських стандартів розвитку туризму сприятиме створенню належних економічних умов для підтримки сталого розвитку туризму в Україні.

У науковому дискурсі сформульовано парадигму так званого «сталого туризму». Сталий туризм — це такий напрям розвитку туризму, який дає можливість задовольняти потреби туристів нині та в майбутньому із зважанням на інтереси регіону, що їх приймає. [32, с.278]. Концепція сталого розвитку передбачає, що управління наявними в країні ресурсами (у тому числі туристичними) має здійснюватися у такий спосіб, щоб економічні, соціальні та естетичні потреби задовольнялися без порушення культурної та екологічної цілісності, а біологічному різноманіттю та системам життєзабезпечення не було завдано шкоди.

Регламентування економічної діяльності підприємств сфери туризму і курортів здійснюється на основі низки законодавчих та інших нормативно-правових актів. Вказані акти регулюють діяльність підприємств сфери туризму і курортів, у тому числі туроператорів, турагентів, санаторно-курортних закладів, оздоровчих закладів, підприємств готельного господарства та ін.

Зокрема, ухвалено Закони України «Про туризм» та «Про курорти». Згідно статті 6 Закону України «Про туризм» [30], держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності. Законодавець у частині четвертій зазначеної статті проголосив такі цілі державного регулювання в галузі туризму:

- забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, відновлення і зміцнення здоров'я, на безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав;

- безпека туризму, захист прав та законних інтересів туристів, інших суб'єктів туристичної діяльності та їх об'єднань, прав та законних інтересів власників або користувачів земельних ділянок, будівель та споруд;

- збереження цілісності туристичних ресурсів України, їх раціональне використання, охорона культурної спадщини та довкілля, врахування державних і громадських інтересів при плануванні та забудові територій;

- створення сприятливих умов для розвитку індустрії туризму, підтримка пріоритетних напрямів туристичної діяльності.

Пріоритетними напрямами державної політики в галузі туризму визначено [28, с.6]:

- удосконалення правових засад регулювання відносин у галузі туризму;

- забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць;

- розвиток в'їзного та внутрішнього туризму, сільського, екологічного (зеленого) туризму;

- розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку; створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання;

- забезпечення доступності туризму та екскурсійних відвідувань для дітей, молоді, людей похилого віку, осіб з інвалідністю та малозабезпечених громадян шляхом запровадження пільг стосовно цих категорій осіб.

Положеннями частини другої статті 6 Закону України «Про туризм» [30] визначено, що реалізація державної політики в галузі туризму здійснюється шляхом:

- визначення і реалізації основних напрямів державної політики в галузі туризму, пріоритетних напрямів розвитку туризму;

- визначення порядку класифікації та оцінки туристичних ресурсів України, їх використання та охорони;

- спрямування бюджетних коштів на розробку і реалізацію програм розвитку туризму;

- визначення основ безпеки туризму;

- нормативного регулювання відносин у галузі туризму(туристичного, готельного, екскурсійного та інших видів обслуговування громадян);

- ліцензування в галузі туризму, стандартизації туристичних послуг, визначення кваліфікаційних вимог до посад фахівців туристичного супроводу;

- встановлення системи статистичного обліку і звітності в галузі туризму та курортно-рекреаційного комплексу;

- організації і здійснення державного контролю за дотриманням законодавства в галузі туризму;

- визначення пріоритетних напрямів і координації наукових досліджень та підготовки кадрів у галузі туризму;

- участі в розробці та реалізації міжнародних програм з розвитку туризму.

Ст. 12 Закону України «Про туризм» [30] встановлено, що для забезпечення охорони туристичних ресурсів України, їх збереження та відновлення, раціонального використання, забезпечення безпеки туризму, конституційних прав громадян на відпочинок та інших прав громадян, патріотичного виховання органами державної влади та органами місцевого

самоврядування в межах їх повноважень затверджуються державні цільові, регіональні та інші програми розвитку туризму. Програми розвитку туризму затверджуються з метою реалізації довгострокових пріоритетів країни в галузі туризму і становлять комплекс взаємопов'язаних правових, економічних та організаційних заходів, спрямованих на реалізацію конституційних прав громадян, розвиток туристичної галузі. Державні цільові регіональні та інші програми розвитку туризму повинні передбачати заходи щодо забезпечення безпеки в галузі туризму.

Таким чином, в Україні створено базові умови нормативно-методичного регламентування економічної діяльності у сфері туризму і курортів.

Однак, на наш погляд, у Концепції Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року недостатню увагу приділено застосуванню сучасних економічних інструментів розвитку курортів та курортних територій. У запропонованій меті програми не вжито понять «курорт», «курортна територія», «курортна діяльність», «курортне господарство», «курортні послуги», «курортний ринок» [35, с.31]. За висновком фахівців, визначені авторами Концепції варіанти розв'язання проблемних питань є декларативними і не ґрунтуються на вимогах законодавчих та інших нормативно-правових актів [28, с. 6]. У Концепції лише фрагментарно вказано очікувані результати виконання Державної цільової програми розвитку туризму та курортів на період до 2022 року.

Україна має досить розвинуте туристично-курортне господарство, що пояснюється наявністю значного туристичного потенціалу (природні об'єкти, рекреаційні ресурси, вигідне економіко-географічне становище, курортна база, нагромаджена у радянський період та ін.). В той же час Україна поки що не належить до світових лідерів за кількістю відвідань туристами. В Україні сфера туризму розвивається мляво, що пов'язано в першу чергу з невисоким рівнем доходів громадян, а також загальною низькою інвестиційною привабливістю національної економіки. Відтак, виникає проблема розробки механізмів стимулювання розвитку сфери туризму та туристичної діяльності.

Проаналізуємо динаміку окремих показників розвитку сфери туризму в Україні.

У сфері туризму і курортів України нараховується понад 6 тис. підприємств, з яких 1,8 тис. - суб'єкти туристичної діяльності (турагентства і туроператори), понад 1,2 тис. готелів, близько 1,1 тис. інших засобів розміщення, близько 3 тис. санаторно-курортних і оздоровчих закладів. Туристичну діяльність здійснюють лише  $\frac{3}{4}$  ліцензіатів [37]. Показники розвитку туристичного бізнесу за 2017-2018 рр. наведено у таблиці 1.

Кількість суб'єктів туристичної діяльності у 2018 р. порівняно з 2017 р. зросла з 1743 од. до 1833 од., тобто на 90 од., або на 5,2%. Відповідно, зростали показники середньооблікової кількості штатних працівників (на 9,1%), отриманого доходу від надання туристичних послуг (на 14,1%) та ін.

Таблиця 1.

Показники розвитку туристичного бізнесу (юридичні особи)

Показники	2017		2018	
	усього	у тому числі туроператори	усього	у тому числі туроператори
Кількість суб'єктів туристичної діяльності, од.	1743	498	1833	529
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	8190	4638	8934	4809
Дохід від надання туристичних послуг (без врахування непрямих податків), млрд.грн	18,5	17,9	21,1	20,3
Сума комісійних, агентських і інших винагород, млрд.грн.	0,7	0,3	1,0	0,3
Операційні витрати на надання туристичних послуг, млрд.грн.	14,9	14,2	17,9	17,1



Складено за даними Держстату [37]

Це вказує на зростання ємності ринку туристичних послуг в Україні у 2018 р., що є закономірним наслідком зростання платоспроможного попиту на туристичні продукти. В свою чергу, зростання платоспроможного попиту на туристичні продукти пояснюється зростанням реальних доходів населення, а також в деякій мірі лібералізацією візового режиму (зокрема, з Китайською Народною Республікою), що приваблює іноземних туристів.

Зростання обсягу наданих туристичних послуг суб'єктами туристичної діяльності зумовлено, окрім іншого, підвищенням вартості одного туро-дня (через інфляцію) та подовженням тривалості подорожі (внаслідок зростання запитів «організованих туристів» до якості туристичного обслуговування) [29, 165].

Протягом 2000-2007 рр. туристичні потоки збільшувалися, що пояснюється у першу чергу зростанням реальних доходів громадян, у 2008-2009 рр. зафіксовано деякий спад, натомість починаючи з 2010 р. знову спостерігалось збільшення. У 2016-2018 рр. також зафіксовано збільшення туристичного потоку (без урахування тимчасово окупованих територій). В той же час із вказаними тенденціями не корелюють обсяги туристів, обслугованих туроператорами та турагентами (тобто, так званих «організованих туристів»). Приміром, у 2004-2005, 2010 та 2015 рр. кількість туристів зростала, натомість кількість «організованих туристів» зменшувалася [37]. Це пов'язано із зростанням обізнаності населення у здійсненні туристичних формальностей, а також у стрімкому зростанні економічного сегменту індустрії подорожувальників (усе більша кількість туристів прагне самостійно здійснювати туристичні формальності, включно із бронюванням послуг засобів розміщення, купівлею квитків, організацією екскурсій тощо).

Дані про туристичні потоки протягом 2010-2018 рр. наведено у табл.2.

Таблиця 2.

## Туристичні потоки, осіб

Роки	Громадян України, які виїжджали за кордон – усього <sup>2</sup>		Іноземці, які відвідали Україну – усього <sup>2</sup>		Туристи, обслуговані туроператорами та турагентами – усього <sup>3</sup>	
	К-ть, осіб	Зростання,%	К-ть, осіб	Зростання,%	К-ть, осіб	Зростання,%
<b>2010</b>	17180034	108,2	21203327	104,8	2280757	107,2
<b>2011</b>	19773143	115,1	21415296	101,0	2199977	96,5
<b>2012</b>	21432836	108,4	23012823	107,5	3000696	136,4
<b>2013</b>	23761287	110,9	24671227	107,2	3454316	115,1
<b>2014<sup>1</sup></b>	22437671	94,4	12711507	51,5	2425089	70,2
<b>2015<sup>1</sup></b>	23141646	103,1	12428286	97,8	2019576	83,3
<b>2016<sup>1</sup></b>	24668233	106,6	13333096	107,3	2549606	126,2
<b>2017<sup>1</sup></b>	26437413	107,2	14229642	106,7	2806426	110,1
<b>2018<sup>1</sup></b>	н.д.	н.д.	н.д.	н.д.	4557447	162,4

Складено та розраховано за даними Держстату [37].

Примітки: 1. Дані за 2014-2018 рр. - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

2. Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України).

3. Звітність за 2000-2010 рр. сформовано за даними Міністерства інфраструктури України, починаючи з 2011 року - за даними Держстату.

Впродовж 2016-2018 рр. туристичні потоки зростають, що є позитивною тенденцією, оскільки вказане створює економічне підґрунтя для активізації процесів створення нової та модернізації наявної туристичної інфраструктури, а також підвищує інвестиційну привабливість сфери туризму і курортів.

Однак, розвиток офіційного (формального) туристичного ринку в більшій мірі залежить від динаміки кількості туристів, що отримали послуги у туроператорів та турагентів. Дані про кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, у розрізі видів туризму, наведено у табл.3.

Таблиця 3.

Кількість туристів, обслугованих туроператорами  
та турагентами, за видами туризму, осіб

Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього <sup>2</sup>	У тому числі		
		в'їзні (іноземні) туристи	виїзні туристи	внутрішні туристи
<b>2000</b>	2013998	377871	285353	1350774
<b>2001</b>	2175090	416186	271281	1487623
<b>2002</b>	2265317	417729	302632	1544956
<b>2003</b>	2856983	590641	344332	1922010
<b>2004</b>	1890370	436311	441798	1012261
<b>2005</b>	1825649	326389	566942	932318
<b>2006</b>	2206498	299125	868228	1039145
<b>2007</b>	2863820	372455	336049	2155316
<b>2008</b>	3041655	372752	1282023	1386880
<b>2009</b>	2290097	282287	913640	1094170
<b>2010</b>	2280757	335835	1295623	649299
<b>2011</b>	2199977	234271	1250068	715638
<b>2012</b>	3000696	270064	1956662	773970
<b>2013</b>	3454316	232311	2519390	702615
<b>2014</b> <sup>1</sup>	2425089	17070	2085273	322746
<b>2015</b> <sup>1</sup>	2019576	15159	1647390	357027
<b>2016</b> <sup>1</sup>	2549606	35071	2060974	453561
<b>2017</b> <sup>1</sup>	2806426	39605	2289854	476967
<b>2018</b> <sup>1</sup>	4557447	75945	4024703	456799

Складено за даними Держстату [37]

Примітки: 1. Дані за 2014-2018 рр. - без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

2. Включно з одноденними відвідувачами (за даними Адміністрації Держприкордонслужби України).

Впродовж 2016-2018 рр. кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, зростала, причому аналогічна тенденція зафіксована у сегменті в'їзного та виїзного туризму. У сегменті внутрішнього туризму у 2018 р. зафіксовано падіння кількості туристів, що отримали послуги у туроператорів та турагентів, що пов'язане, на нашу думку, з орієнтацією споживачів на отримання туристичних послуг без звернення до туроператорів та турагентів.

Важливим чинником розвитку туристичного бізнесу є належна матеріальна-технічна база, яка характеризується у першу чергу наявністю сучасних об'єктів туристичної інфраструктури. Ключовим елементом туристичної інфраструктури є колективні засоби розміщування (готелі, пансіонати тощо). Стан динаміки колективних засобів розміщування характеризують дані таблиці 4.

Динаміка кількості колективних засобів розміщування у 2018 р. порівняно з 2017 р. є позитивною (хоча у 2015-2017 рр. спостерігалось падіння показника), при цьому кількість місць у цих засобах знизилася. Вказане пов'язане з тенденцією виведення (видалення) місць із засобів з аварійними та непридатними приміщеннями, або без належного облаштування, що стало закономірним наслідком підвищення вимогливості споживачів до якості обслуговування. Слід звернути увагу, що показник кількості осіб, які відвідували колективні засоби розміщування, протягом 2015-2019 рр. зростає.

Таблиця 4.

Колективні засоби розміщування<sup>1</sup>

Роки	Кількість колективних засобів розміщування (КЗР), од	Кількість місць тис. од	Кількість осіб, що перебували у КЗР, тис.	
			усього	з них іноземці
<b>2011</b>	5882	567,3	7426,9	1427,7
<b>2012</b>	6041	583,4	7887,4	1554,8
<b>2013</b>	6411	586,6	8303,1	1665,1
<b>2014</b> <sup>2</sup>	4572	406,0	5423,9	551,5
<b>2015</b> <sup>2</sup>	4341	402,6	5779,9	665,8

<b>2016</b> <sup>2</sup>	4256	375,6	6544,8	863,7
<b>2017</b> <sup>2</sup>	4115	359,0	6661,2	824,5
<b>2018</b> <sup>2</sup>	4719	300,0	7006,2	917,9

Складено за даними Держстату [37]

<sup>1</sup>Юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб та фізичні особи-підприємці.

<sup>2</sup>Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

На ринку готельних послуг України функціонують суб'єкти (готелі) усіх категорій, у тому числі готелі категорії «5 зірок» (в основному, у крупних містах, зокрема 4 готелі – у м.Києві). Однак, в цілому матеріально-технічна база підприємств сфери туристичної інфраструктури (готелі та інші засоби розміщення, заклади харчування, заклади санаторно-курортного господарства та ін.) не відповідає світовому рівню [29, с.163]. Вказане об'єктивно знижує конкурентоспроможність національного туристичного продукту.

В Україні функціонує чимало санаторно-курортних та оздоровчих закладів. Курортна інфраструктура України є доволі розвинутою, створювалася в радянський період з орієнтацією на задоволення попиту споживачів із усіх радянських республік. В Україні є усі типи відомих мінеральних лікувальних вод [34, с.355]. В Україні фактично функціонує понад 100 курортів та курортних територій, санаторно-курортні заклади відкрито у всіх регіонах. Загальна кількість санаторно-курортних закладів (у т.ч. санаторіїв та санаторіїв-профілакторіїв) протягом 2015-2018 рр. скорочується. Не відповідають сучасним стандартам асортимент та якість курортних послуг, що їх надають більшість санаторно-курортних закладів. Внаслідок відсутності капітальних інвестицій збільшується фізичний та моральний знос лікувального обладнання, що використовується санаторно-курортними закладами [35, с.31].

Основу платоспроможного попиту на ринку туристичних послуг формує сектор домогосподарств. В умовах економічної кризи сектор домогосподарств (населення) скорочує споживання продуктів сфери послуг, у тому числі туристичних та курортних послуг, що і не дивно, оскільки витрати

спрямовуються у першу чергу на задоволення базових потреб – харчування, купівля одягу та товарів тривалого використання тощо. Відтак, в межах реалізації соціально-економічної політики держава (органи державного регулювання) мають вживати заходів, спрямованих на підтримку розвитку сфери туризму і курортів. Органи державної влади та управління в межах наявних повноважень намагаються здійснювати стимулювання розвитку сфери туризму, у тому числі туристичної інфраструктури. Однак, на нашу думку, організаційно-економічний механізм державної підтримки розвитку сфери туризму і курортів є недосконалим. Переважна більшість законодавчих норм, що визначають цілі, напрями та механізми державного регулювання у сфері туризму, носять декларативний характер і в умовах української дійсності не створюють бажаних позитивних правових наслідків.

Розвиток туристичного бізнесу стримується через недостатнє фінансування заходів у сфері некомерційного просування національного туристичного продукту; низька активність українських учасників на міжнародних туристичних виставках (у тому числі через відсутність державної підтримки виставкової діяльності); неефективність системи контролю за туристичною діяльністю із використанням визнаних міжнародних стандартів; відсутність раціональної системи державного управління туризмом у регіонах; недостатній рівень інвестиційного та інноваційного забезпечення розвитку сфери туризму тощо [28; 32; 36].

Туристичний бізнес відчуває доцільність реалізації заходів, спрямованих на подолання кризових явищ та інтенсифікації виробництва національного туристичного продукту із забезпеченням належного рівня якості [31, с.56]. Основою для здійснення таких заходів має стати формування цілеспрямованої державної політики у сфері туризму з визначенням пріоритетів її розвитку, посилення економічних інструментів при реалізації механізмів регулювання туристичної діяльності.

Доцільно вжити ефективних заходів організаційно-економічного характеру, спрямованих на підтримку розвитку сфери туризму. При цьому слід

врахувати об'єктивну неможливість достатнього фінансування стратегії розвитку туризму за рахунок бюджету через загальну фінансову (у тому числі бюджетну) кризу у державі.

Згідно нашої позиції, державна підтримка розвитку сфери туризму та курортів, враховуючи особливості об'єкту регулювання, має здійснюватися на основі програмно-цільового методу управління, який передбачає розробку Державної цільової комплексної програми із встановленням відповідних критеріїв результативності. Така програма має передбачати реалізацію низки заходів, спрямованих на адаптацію сфери туризму і курортів до наявних викликів, забезпечення гармонійного розвитку туристичного ринку на основі врахування інтересів різних суб'єктів, а також спрямованих на раціональне використання, збереження та примноження національного туристичного потенціалу.

Основними напрямками державної політики підтримки розвитку сфери туризму мають стати: вдосконалення правових засад регулювання відносин у галузі; забезпечення становлення туризму як високорентабельної галузі економіки України, заохочення національних та іноземних інвестицій у розвиток індустрії туризму, створення нових робочих місць; розвиток міжнародного та внутрішнього туризму, зокрема сільського та екологічного (зеленого); розширення міжнародного співробітництва, утвердження України на світовому туристичному ринку; створення сприятливих для розвитку туризму умов шляхом спрощення та гармонізації податкового, валютного, митного, прикордонного та інших видів регулювання [33, с.98].

На основі опрацювання позицій провідних вчених [28; 29; 33; 34; 36] можемо сформулювати рекомендації щодо перспективних організаційно-економічних заходів, спрямованих на підтримку розвитку сфери туризму:

- широке впровадження програм державно-приватного партнерства у сфері туризму,

- оптимізація структури управління сферою туризму на національному та регіональному рівнях,

- залучення міжнародної технічної допомоги,
- активізація реалізації грантових програм, спрямованих на підтримку та розвитку об'єктів туристичної інфраструктури та об'єктів показу,
- розробка методичних рекомендацій щодо управління сферою туризму на регіональному рівні, у тому числі у малих містах,
- удосконалення механізму контролю у сфері туризму, у тому числі шляхом впровадження інструментів ліцензування та акредитації підприємств туристичної інфраструктури,
- імплементація документів ЄС у сфері туризму і курортів.

Необхідно розробити та затвердити стратегічні орієнтири розвитку курортів та курортної діяльності. Пропонуємо серед цих орієнтирів встановити наступні:

- оптимізація структури та режиму функціонування курортно-рекреаційного комплексів, у першу чергу на курортах державного значення;
- удосконалення структури управління у сфері курортів та курортної діяльності, підвищення результативності координування дій місцевих органів виконавчої влади з цього питання;
- створення привабливого інвестиційного клімату у галузі курортів та курортного господарства;
- забезпечення умов для виконання законодавства про охорону та раціональне використання природно-лікувальних та курортних ресурсів.

Пропонуємо вжити невідкладних заходів стимулювання платоспроможного попиту на санаторно-курортні послуги (як з боку корпоративного сектору, так і з боку індивідуальних споживачів). Таке стимулювання можна здійснювати у тому числі через удосконалення роботи фондів соціального страхування та збільшення обсягів фінансового ресурсу, що спрямовується на закупівлю путівок на санаторно-курортне та відновлювальне лікування за рахунок коштів фондів соціального страхування.

Трансформація механізму державної підтримки розвитку сфери туризму має здійснюватися на основі концепції сталого туризму, що визначена у



документах міжнародних організацій. Слід здійснити імплементацію ключових документів у сфері управління розвитком туризму, що розроблені провідними світовими та європейськими організаціями.

Механізм підтримки туристичного бізнесу потребує реформування. Державна підтримка розвитку туристичного бізнесу має здійснюватися на основі програмно-цільового методу управління. За такого підходу доцільно розробити Державну цільову комплексну програму (ДЦКП), встановивши відповідні критерії результативності її реалізації. Вказана програма має передбачати реалізацію низки заходів, спрямованих на стимулювання розвитку сфери туризму, підтримку гармонійного розвитку туристичного ринку, раціональне використання, збереження та примноження національного туристичного потенціалу.

Показана доцільність реалізації комплексу заходів щодо подальшого реформування механізму державної підтримки розвитку туризму та туристичного бізнесу, у тому числі: широке впровадження програм державно-приватного партнерства у сфері туризму; оптимізація структури управління сферою туризму на національному та регіональному рівнях; залучення міжнародної технічної допомоги; активізація реалізації грантових програм, спрямованих на підтримку та розвитку об'єктів туристичної інфраструктури та об'єктів показу; розробка методичних рекомендацій щодо управління сферою туризму на регіональному рівні, у тому числі у малих містах; удосконалення механізму контролю у сфері туризму, у тому числі шляхом впровадження інструментів ліцензування та акредитації підприємств туристичної інфраструктури; імплементація документів ЄС у сфері туризму і курортів.

Доцільно вжити заходи із стимулювання платоспроможного попиту на санаторно-курортні послуги, у тому числі через удосконалення роботи фондів соціального страхування.

У подальшому мають бути виконані дослідження з розробки методології прогнозування доходів суб'єктів туристичного бізнесу з урахуванням результатів державної політики стимулювання розвитку туризму.



## SECTION 3. ECONOMY OF MANAGEMENT AND ADMINISTRATION OF THE INDUSTRY

### **3.1 SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF A COUNTRY; INFLUENCING OF TRUST AND DISTRUST TO THE PROCESSES APPLIED TO GROW ECONOMY INDICES SUCH AS GDP, IMPORT, EXPORT**

**Annotation:** Strategic planning is the main element of any country government system, which forms the economic and institutional conditions for the sustainable and dynamic development of the country based on the effective use of resource and market potential to ensure a decent quality of life for the population of the country.

**Key words:** Strategic planning; trust; distrust; GDP; confidence; level of life; quality of life for the population, import; export.

The strategy is a holistic system, including an analysis of the competitive advantages, opportunities and risks of the socio-economic development of the country; scenarios of socio-economic development of the country; mission, key (system-forming) goal, strategic goals and directions of socio-economic development of the country; goals, objectives and measures for the implementation of strategic goals and directions of socio-economic of the country; determination of resources, mechanisms and target indicators for the implementation of the Strategy.

Systemic Impact of Institutions on Sustainable Development economics, economic growth, modernization of the economic mechanism and the intensification of social production is deeply analyzed Afanasenko I., Bodrunov S., Vashchekin N.P., Vertakova Yu., Galazova S., Glazyev S.Yu., Dzliev M.I., Danilov-Danilyan V., Lvov D., Livshits A., Maiminas E., Menshikov S., North D., Ryazanov V., Svoevolin V., Silvestrov S., Ursul A.D., Shanin T., Entov R. and others.

Nevertheless, most of abovementioned scientists are analyzing economy growth of a country without taking into account such, to our opinion, important

notions as “trust” and “distrust”, which are getting more and more influential factors and are to be considered when elaborating strategy of economy development of a country. This is not something we can afford to eliminate when conducting analysis of internal state of affairs within the country and to our opinion we cannot help putting those factors to one line with such economy indices as GDP, import. Export etc. As we consider them to be exponential for depicting not only the moods within the society of the country for these data to be taken into account for predicting some political movements within the constituents or to predict social disorder, of consumer behavior (even though the latter is at least indirectly may cause changes in strategic planning for the whole country (defining whether a country is import or export oriented)), from less essential spheres to be analyzed to more essential such as migration of population both within the country and abroad or from abroad. These all are about trust. Trust to companies (enterprises- economic agents within the country), to government that actually provides the rules for the economy game.

Thus. Here we would like to offer a list with some of most prominent economists, who have worked in this sphere and studied the institute of trust, among those are: Fukuyama F., Kupreychenko V.A., Obosov N.N., T. Veblene, K. Otty, O. Orlova, O. Sivash and many others.

Here we are providing several definitions of the terms “Trust or confidence”

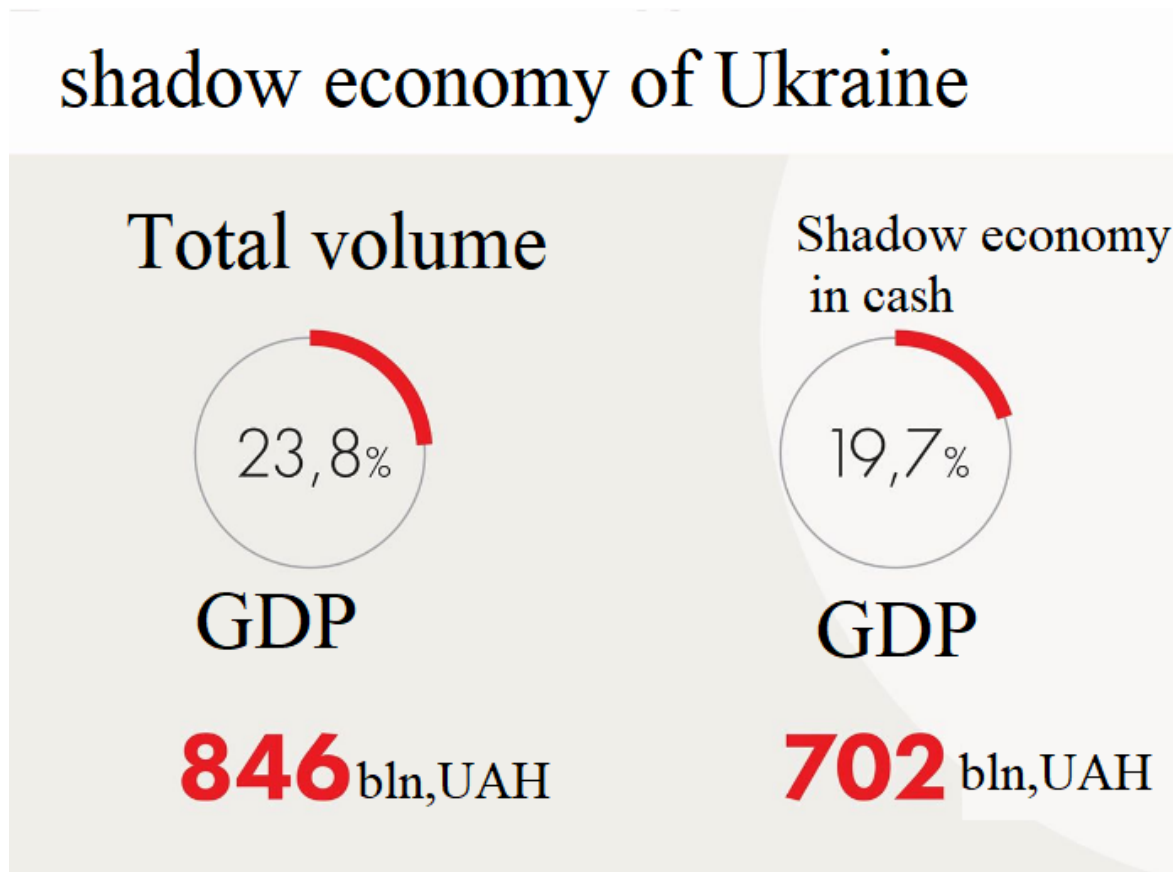
Trust, according to some scientists, is manifested through agreements and being sure that those agreements will be successfully achieved. According to Ushakov D.N. “trust is a confidence in somebodies’ decency and honesty” [38].

When other scientists give more detailed definition of trust and see it as: “a set of representations and moods of an individual; a) that reflect his or her expectation, that an object will be performing or implementing some functions, contributing to increasing or enlarging the resources of the subject; b) manifesting through readiness of a subject to delegate to the object realization of these functions.” Within the frames of resource approach Illyasov F. [39]

Trust or confidence, to our opinion, is something that cannot be touched or seen, but can be literally felt through the freedom and the way of communication.[40]

One of the most “painful” for economy of any country, is shadow economy. Which is to our opinion is a side effect of population distrust to the the government which either do not stick to the rules of the game, that they are providing, or of their poor and illiterate policy in this sphere.

Below we offer u date with the estimated shadow GDP of Ukraine and its exponential or official GDP for 2018 in fig.1.



**Fig. 1. Shadow economy of Ukraine expressed though GDP of the latter.[4]**

According to a study of the Ukrainian economy, UAH 846 billion, or 23.8% of official GDP for 2018, is in the shadow, of which:

- 1) 19.7% of GDP (UAH 702 billion) is the cash shadow economy;
- 2) 4.1% of GDP (UAH 144 billion) is the domestic production of goods for own final use, that is, a non-monetary shadow economy.

Now, we offer to see for better understanding the causal and subsequential links the fallowing table with more detailed data on how the change of was happening during the period from 2012 to 2018 and bellow the table 1. we would like

to provide you with our suggestions of possible reasons for a lift or a drop of GDP in a particular year or set of years.

Table 1.

Fluctuation of the GDP of Ukraine for the period from 2012 to 2018[42]

year	bln, Uah	bln, USdollars	Compared to previous year
2012	1404,669	175,707	▲0,239
2013	1465,198	179,572	▼-0,027
2014	1586,915	132,343	▼-6,553
2015	1988,544	90,939	▼-9,773
2016	2383,182	93,263	▲2.441
2017	2982,920	112,154	▲2,525
2018	3558,706	130,832	▲3,291

So. You can observe a little growth in GDP in 2012 as at that period there were no dramatic events neither in political nor in economic field (world economy recession was predicted, but had not started yet).

Period of 2013 to 2015 we can see steady and sharp dropping of GDP of Ukraine as at that period, as we know, the revolution takes place and causes huge harm to economy of the country, caused by rapid outflow of investors, tearing of many vitally important international relationships for Ukraine, abrupt drop in production, and fleeing of population.

Period of 2016 to 2018 shows steady growth, though very slow to the contrast of the preceding drop. Such a slow growth, to our opinion can be explained by the war-economy and total distrust along with the spawned occasions of lawlessness in

many regions, which are manifested to our opinion through the shaping of private military groups.

### **3.2 INFORMATION INSTRUMENTALITIES IN THE MARKETING AND LOGISTIC ACTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

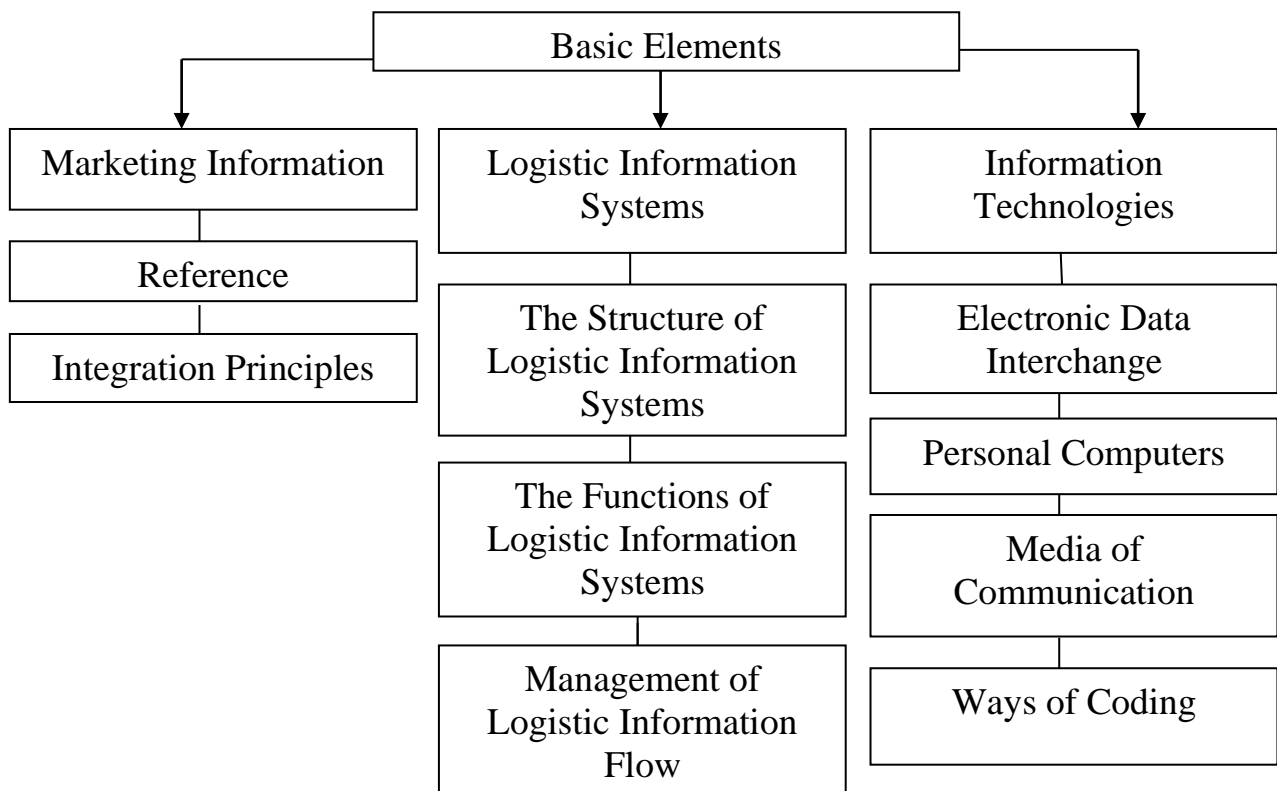
The conceptual principles of marketing and logistic providing of innovative development of machine-building technology include the theoretical and methodical approaches for determining the level of its innovative development, technologies, principles and tools, which allow increasing the profitability of the enterprise. The theoretical basis of the marketing and logistic providing of the innovative development of the enterprise is basic and applied theories, the methodical approaches and principles, the choice of which is caused by requirements of increasing of innovative development based on the use of marketing and logistic technologies.

The question of the effectiveness of functioning of the logistic and marketing systems was considered by foreign and native scientists: D.J. Bauersoks, R. Braille, V. Burakov, A. Hadzhynskiy, R. Larina, N. Chornopyska, Є. Kryikavskiy, O. Trydid, Y. Kasian, N. Khvyshchun, S. Kovalchuk, L. Balabanova, M. Oklander, M. Postana, V. Predrag, I. Reshetnikova, K. Tankova, N. Chukhrai etc.

The object of the article is the development of the conceptual theoretical principles and grounding the management recommendations for marketing and logistic providing of the innovative development of an enterprise.

Solution of the problems of optimization of the machine-building enterprise activities is impossible without appropriate information support of business processes. Logistic and marketing information is an essential strategic resource. The use of electronics can reduce the expenses due to more efficient management of information flows, increasing of speed and coordination. Classics of integrated logistics D. Bauersoks and D. Kloss rightly emphasize: “Firms with advanced logistics systems believe that it is cheaper to search the optimal solutions using the information than to implement non-optimal stock transfers” [43].

We present the information resources in the peculiar form of “tree” consisting of 12 basic elements (Picture 1). Information exchange allows reconciling the differences between the demand shown by consumers and available resources. Here the main task of marketing and logistics is to identify the needs at the earliest possible stage, for what is forecasting technologies served. Moreover, each area of logistics has its own requirements to the size of orders, the availability of supplies, and what is more the speed of their movement. If the problem is solved faultily, then it is possible the formation of extra supplies, unproductive use of resources.



**Picture 1.** Information Resources of Integrated Logistics

The solution to this problem is the introduction of a unified logistics information system (LIS), which allows automating the accounting and management of goods, cash resources and documents in the company’s trading operations, the formation of orders and tracking their implementation, analysis of statistical data. This system resists the isolated systems of each unit, when information due to the lack of integration is entered into the database several times. This leads to unproductive expenses of working time, fragmentation of the internal information flow, data errors and distortions, and decrease the efficiency of information systems [52].

The erosion of geographical and organizational boundaries around the world due



to the electronic business shifts the focus of companies from internal business processes to the integration of external relations with partners and consumers, which leads to continuous improvement of business processes.

So, one of the fundamental differences between the new business information era and the departing industrial era is that the existing mechanism of “pushing” commercial goods to the market for their subsequent sale is replaced by a mechanism of “pulling” small-scale and individual goods and services with consumer requests and requirements.

Naturally, this entails the emergence and rapid improvement of concepts and technologies of intercorporate interaction and cooperation. One of these global concepts that make the most efficient use of already existing resources is Supply Chain Management (SCM). Epy considerable interest, in our opinion, are the studies of a number of well-known foreign and native scientists (1-15) in regards to the problems and terminology of SCM. From their generalized definition, it follows that supply chain management is a comprehensive concept that considers “systematic and strategic coordination of traditional business functions and tactics for the realization of these business functions in a particular company and in all supply chain firms in order to improve the long-term activity of individual companies and the supply chain in tote” [48, 51, 52-57].

Supply chain management is based on the following principles:

1. A systematic approach that considers the supply chain (SC) as a whole, intended to manage the entire flow of goods and supplies from the supplier to the final consumer.
2. A strategic orientation commitment to joint efforts to synchronize and converge inside and inter-company production and strategic abilities of SC members into a single whole.
3. Focusing on the consumer for creation unique, individual sources of value for the buyer, leading to the satisfaction of consumer needs.

Based on these principles, it is distinguished the following main directions of the functioning of SC companies: integrated behavior, mutual exchange of information,

as well as risks and achievements, cooperation, common goals and problems in servicing consumers, integration of business processes, partnership based on long-term cooperation.

The concept of SCM is aimed at solving the problems of integrated management of functional areas of logistics and coordination of business processes of the company with contractors. In other words, supply chain management is a concept that supports the firm's corporate strategy and is realized in the information and technology aspect as part of ERP systems. Therefore, the SCM module is present in the most advanced CIS, particularly in ERP / CSRP class systems, guaranteeing the delivery of the necessary goods and services to the right place right on time and with optimal logistics expenses. New information technologies in corporate ERP systems using the SCM concept are based on the use of the WAP wireless application protocol, GPRS packet radio services, satellite communication and navigation systems, which constitute the real-time SCM ideology.

Conducted researches [46; 54] show that success is more dependent on such factors as trust, reliability and partners confidence that there will be no losers. To achieve this, particularly, they are helped by corporate applications of comparatively new class called PRM (Partner Relationship Management – partner relationship management). These software tools are very similar to the CRM system (Customer Relationship Management) and ECR (Effective Customer Response – effective response to consumers' requests), but they have another focus. Called to improve the relationship between suppliers and their distribution partners, PRM systems, according to experts, have a number of potential advantages. They help to increase the efficiency of SC due to more operative partners acquaintance with new initiatives, dissemination of information and training them on-line, and also allow manufacturers to determine more accurately which of the partners brings the greatest profit. For the realization of SCM, it is necessary an equal understanding of the processes lying in the base of this method and their assessment. Thus, work is underway to create standardized SC business processes. The aim of this work is to describe standard business process models (SCOR-models) and exchange the information between

enterprises included in the SC.

The following technologies are used to process information in world practice [44 -45, 47; 49, 50].

1. Electronic workflow is a paperless technology for processing documents. It provides quick data transfer, reducing the cost of paperwork and increases the possibilities of information support of cargo to the destination. The process of information encoding and decoding is provided by using the UN / EDIFACT standard, created with the support of the UN in 1985;

2. Technologies for storage and processing of goods. With their help, numerous operations are provided, including the physical distribution of goods at warehouses; consolidation, disaggregation, packaging and sorting of goods; selection and picking of orders; provision of automobile transport for local transportation; automation of loading and unloading; coordination of supply and demand by creating stock, insurance and seasonal supplies in SC, etc.

3. Barcodes scanning – is the identification of packages, containers and other cargo units throughout SC. Among its main features should include the rapid input of information using scanning devices into computer networks; field operation request of meaningful and comprehensive information about goods, as well as the manufacturer, cargo receiver and logistics intermediary; control and monitoring of the promotion of each unit production on any part of the SC; automated processing of goods shipping, financial and other documents in SC; accounting for the availability, expenditure and movement of goods in SC; [reduction in expenditure](#), simplification and acceleration of the collection procedures, processing and execution of consumer orders; reduction of logistical costs and processing time of information about flow of cargo.

4. RFID tag – is a data storage device based on radio technology, which is small in size and capable of storing a large amount of information in memory. Based on RFID tag, a new global Radio Frequency Identification (RFID) technology was officially registered in 1997-1998. Radio frequency identification, or RFID, is a technology that allows making [contactless identifier entry](#) and read data from RFID

tags at a distance and without direct line of sight of RFID, using both stationary and mobile readers. Although the widespread use of this technology is hampered by its very high cost, but the benefits that retailers get are obvious and are expressed in total control over the movement of goods through the structure of a trade organization without human intervention.

5. Monitoring of cargos and modes of transport by using satellites. The technology provides continuous, real-time monitoring of the current location of cargos and modes of transport. The main opportunities include two-way communication with mode of transport for reorienting it to new point of enplanement; optimal planning by knowing the accurate location and timing of arrival of modes of transport; assistance to the driver in case the occurrence of difficulties in contact with the participants of SC.

The criteria of the operational efficiency of the supply chains is the ratio of net working time order execution to preparation time, fulfillment and execution completion of [contract commitments](#), the level of added value, as well as the quality of the provided services.

In general, coordination of actions of chain participants, the definition of common strategic goals, the identical level of used technical means and equipment, technologies and information support at all stages of bringing goods to the final consumer allows: to reduce the overall expenses of the distribution system; to optimize the range of goods taking into account the needs of the final consumers; to reduce the number of intermediaries to an optimal level; to increase the level of service for the final consumers as well as for business – partners.

The integration of marketing as a concept of management, oriented on market, and logistics as a concept of management, oriented on flow and system, create opportunities to increase the material and informational usefulness and value of goods, evaluated by the consumer.

## SECTION 4. MONEY, FINANCE AND CREDIT

### 4.1 complaints: the essence and order of organization in the functioning of banking institutions

Функціонування банківської сфери – є невід’ємною частиною розвитку економіки кожної країни. Всі банківські установи, об’єднані у єдину банківську систему, ключовим чином впливають на соціально-економічні процеси у суспільстві. Безперечно, що стабільно функціонуюча банківська система сприяє підтримці процесів економічного відтворення.

Установи банківської сфери України все більше приділяють увагу аспектам ефективного налагодження системи комплаєнс в процес свого функціонування. Загальновідомо, що надійно функціонуюча система комплаєнс забезпечує банківській установі максимальну відповідність нормам ведення банківського бізнесу, а також відповідність зовнішнім стандартам. Комплаєнс є відображенням корпоративної культури кожного банку (репутації банку, довіри до банку з боку клієнтів, партнерів, держави) та підтверджує, що всі послуги банком надаються професійно, прозоро та відповідають діючим стандартам банківської діяльності з дотриманням правил етики.

Різноманітні теоретичні аспекти застосування комплаєнсу банківськими установами висвітлено у працях таких учених, як: Деревська О., Жарій Я., Калініченко Л., Ковальчук О.; Коляда І., Ключко Л., Малихін Д., Омельчук Я., Правдива Л., Сарахман О., Селезнева М., Сівкова К., Хуторна М., Цюцяк А. [56-62; 64; 66-71] та ін. Проте сьогодні досі залишаються невирішеними окремі аспекти, що стримують успішність запровадження комплаєнсу банківськими установами України.

Вважаємо за необхідне зазначити, що економічний термін «комплаєнс» у вітчизняній фінансовій практиці почав використовуватися із приходом на

ринок України дочірніх компаній західних фінансових структур, для яких ця функція є законодавчо обов'язковою і добре сформованою.

Варто акцентувати увагу на тому, що в економічній літературі єдиного підходу до тлумачення категорії «комплаєнс» немає і досі. «Комплаєнс» (від англ. compliance – згода, відповідність, погодження, відповідність яким-то зовнішнім і внутрішнім вимогам або нормам) фахівці з банківського менеджменту найчастіше визначають наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення категорії «комплаєнс»

Визначення категорії «комплаєнс»	Автор
1	2
елемент процесу корпоративного управління в банку та інструмент внутрішнього контролю	Деревська О.
складова процесу управління комплаєнс-ризиками в поєднанні з контролем за процесом забезпечення фінансової безпеки банку	Жарій Я.
комплексна система керування ризиком комплаєнс, що дозволяє ідентифікувати даний вид ризику та здійснювати його систематичний моніторинг, забезпечуючи при цьому безперервну діяльність банку та зменшуючи рівень прояву загроз, які носять нефінансовий характер втрат банку	Ковальчук О.
різновид внутрішнього контролю тобто свого роду процес, тобто сукупність заходів та засобів, направлених на виявлення проблемних ситуацій та моніторинг діяльності банківської установи	Коляда І.
свідчення юридично-правової компетенції банківських службовців	Клюско Л.

## Продовження таблиці 1

1	2
здатність діяти у відповідності з інструкціями, правилами, спеціальними вимогами, яка виконується на двох рівнях: перший рівень – відповідність зовнішнім правилам, які зобов’язана виконувати організація в цілому; другий рівень – відповідність вимогам системи внутрішнього контролю, які встановлюються з метою забезпечення виконання зовнішніх вимог	Малихін Д.
законослухняність, етична поведінка та усвідомлене прагнення до відповідності встановленим правилам, стандартам і процедурам	Правдива Л.
принцип ведення бізнесу фінансовою установою у відповідності з застосуванням законодавства, правилами, кодексами та стандартами, що встановлюються компетентними властями, професійними асоціаціями та внутрішніми документами даної фінансової установи	Селезнева М.
безперервний процес нагляду за відповідністю роботи банківських структурних одиниць внутрішнім положенням і зовнішнім стандартам (як національним, так і міжнародним) з метою захисту від комплаєнс-ризиків	Сівкова К.

Складено автором за [56; 57; 59; 60; 61; 62; 66; 68; 69]

В рамках цього дослідження підкреслюємо, що в Рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду «Система внутрішнього контролю в банках: основи організації» поряд з виробничо-фінансовими і інформаційними цілями внутрішнього контролю в комерційних банках йдеться про комплаєнс-цілі внутрішнього контролю, під якими розуміється дотримання банком чинних законодавчих і нормативних актів [55].

Згідно Постанови НБУ № 88 «Про затвердження Положення про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах» поняття комплаєнс трактується, як «дотримання банком законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів банку, у тому числі процедур» [65].

Уперше поняття «комплаєнс» в Україні було задекларовано Постановою НБУ від 28.03.2007 р. № 98 «Методичні рекомендації щодо вдосконалення корпоративного управління в банках України». Згідно цього нормативного документу комплаєнсом визначається діяльність, що пов’язана із дотриманням вимог законодавства та внутрішніх процедур [63].

Спираючись на всі вищенаведені визначення, пропонуємо наступне визначення комплаєнсу – це комплекс заходів із формування відповідності діяльності банку до норм чинного законодавства, правил і стандартів, який реалізується за допомогою інструментів внутрішнього контролю та забезпечує виконання банком вимог регламентуючих документів, етичних принципів та підтримання ділової репутації, а також забезпечує захист фінансової безпеки.

Безперечно, у сучасному діловому світі комплаєнс в практиці західних фінансово-кредитних установ є вираженням їх законослухняності, прозорості їх фінансової звітності, доказом та гарантією високого рівня корпоративної культури та професіоналізму. Тобто запровадження комплаєнсу є запорукою покращення репутації та іміджу банківської установи, підвищує її цінність серед партнерів, а також підвищує довіру співробітників та клієнтів.

Спробуємо проаналізувати ситуацію із запровадження та налагодження функціонування комплаєнсу у вітчизняних кредитно-фінансових установах. На жаль, за оцінкою фахівців з банківського менеджменту, ця ситуація залишає бажати кращого. Як зазначає у своєму дослідженні проф. Омельчук Я.А. «...в Україні фактично відсутня єдина ефективна модель організації комплаєнс-контролю, що може бути якісно застосована в усіх банках, незалежно від їх розміру та форми власності. Окремі спроби деяких банків побудувати систему комплаєнс-контролю часто обмежуються лише частковим нормативним описанням даної функції у внутрішніх документах із застосуванням формального підходу до процедур управління комплаєнс-ризиками, а питання ефективності системи комплаєнс знаходиться на другому плані» [64, С.3].

Загальновідомо, що в практиці діяльності світових фінансово-кредитних установ давно визначені процедури і регламенти здійснення комплаєнс-контролю. Основним регламентуючим документом, який встановлює засади комплаєнс-контролю у банках, виступає Документ Базельського комітету з питань банківського нагляду «Комплаєнс і функція комплаєнсу в банках» («Compliance and the compliance function in banks») (2005 р.) [55]. Цей



нормативний документ надає роз'яснення із відповідальності ради директорів і виконавчих органів за загальний контроль в ефективному управлінні комплаєнс-ризиками; незалежності комплаєнс-функції; взаємодії із системою внутрішнього аудиту та ін. Варто акцентувати увагу на тому, що цим документом визначено принципи інституційної організації комплаєнсу (рис.1).

Знай свого клієнта	перш ніж здійснювати фінансову операцію банк повинен ідентифікувати та верифікувати клієнта та його контрагента. Така практика створює перешкоди для відмивання грошей, фінансування тероризму та ухилення від оподаткування
Належна добросовісність	процедура всебічного дослідження діяльності банку, комплексного аналізу його фінансового стану та репутації на ринку, формування об'єктивного уявлення про об'єкт інвестування, включаючи оцінку інвестиційних ризиків
Кодекс поведінки	кодекс правил, які рекомендуються дотримувати учасникам фінансового ринку з метою захисту прав інвесторів та поліпшення інших аспектів корпоративного менеджменту
Кодекс корпоративної етики	пріоритети діяльності банку, які забезпечуються дотриманням морально-етичних принципів, стандартів поведінки та добросовісним виконанням обов'язків співробітників
Політика повідомлень про порушення	регламентація порядку і способів повідомлень про службові порушення співробітників банку (з правом на анонімність), а також порядку їх документування та подальших розслідувань
Подарункова політика	визначає порядок дій працівників при отриманні подарунків (хабарів) від клієнтів, партнерів, постачальників або при їх даруванні партнерам, клієнтам, співробітникам державних органів тощо
Політика конфіденційності	нерозголошення даних про клієнтів і їх операції і передбачає дотримання стандартів обробки та зберігання персональних даних

Рисунок 1. Основні принципи інституційної організації комплаєнсу згідно вимог Базельського комітету з банківського нагляду

Складено автором за [61, С.158]

Необхідно зауважити, що до переліку зазначених на рис.1 принципів відносяться також:

- принцип політики протидії легалізації доходів, одержаних незаконним шляхом, і фінансуванню тероризму (перешкоджання проникненню злочинно нажитих доходів з тіньового до легального сектора економіки і упередження фінансування тероризму);

- принцип політики боротьби з шахрайством (протидія корупції та корпоративному шахрайству, розкрадання співробітниками компанії та її контрагентами);

- принцип політики, регулюючої конфлікт інтересів (етичні стандарти поведінки співробітників при виникненні конфлікту інтересів працівника і компанії; інтересів одного клієнта з іншим тощо).

У свою чергу, функціями комплаєнсу прийнято вважати:

- функція захисту: виконання норм законодавчого поля, забезпечення фінансової безпеки, захист від протиправних та шахрайських дій;

- функція контролю: постійний моніторинг дотримання внутрішніх норм, стандартів, регламентів співробітниками банку, протидія шахрайству, проведення внутрішніх розслідувань;

- функція репутації: відслідковування взаємовідносин із регуляторними органами та державною владою, із клієнтами та партнерами, організація зовнішніх комунакацій та забезпечення максимальної прозорості діяльності;

- функція етики: оцінка клієнтів, партнерів, продуктів з точки зору етики, захист інтересів клієнтів та співробітників, навчання персоналу, впровадження етичних норм і правил.

Зважаючи на викладене вище, підкреслимо, що необхідність розробки ґрунтовної та ефективної системи комплаєнс в установах банківського сектору назріла вже давно, особливо в умовах нестабільного економічного середовища та непрогнозованих динамічних фінансово-економічних процесах, що підсилюються впливом зовнішніх ризикових факторів впливу. Наголошуємо, що особливо важливим при цьому є те, що організаційні засади побудови

системи комплаєнс та управління комплаєнс-ризиками в банківських установах повинні бути регламентовані нормативно-правовими актами НБУ, а отже, стати обов'язковими для дотримання усіма учасниками ринку. І тоді, базуючись на задекларованих загальних принципах, кожна банківська установа вибудуватиме «власну» модель забезпечення комплаєнсу з урахуванням організаційної структури самого банку, специфіки його діяльності, розміру та споживачів банківських послуг. Під час розробки системи комплаєнс банк також повинен враховувати і пріоритети, визначені державою, суспільством, співзасновниками і керівництвом.

Безумовно, позитивною динамікою є то, що в останні роки більшість вітчизняних банківських установ значно активізували роботу із розвитку та запровадження системи комплаєнс. Дійсно, виходячи із фінансових, організаційних та кадрових можливостей керівництво банків стали приймати рішення про створення окремого підрозділу комплаєнс-контролю (чи покладання функцій щодо комплаєнс на інший підрозділ). За оцінками фахівців із банківського менеджменту банківські установи, які запровадили у своїй діяльності ефективну систему комплаєнс, виявились менш вразливими до значних потрясінь у фінансово-кредитній сфері та відчули всі переваги від запровадження такої системи. Отже, перевагами впровадження системи комплаєнс в діяльність банківської установи, виступають наступні (табл.2).

Таблиця 2

Переваги впровадження системи комплаєнс в діяльність банківської установи

№ з/п	Зміст
1	2
1	можливість здійснення постійного моніторингу дій співробітників на предмет дотримання етичних стандартів та правил поведінки та управління конфліктами
2	можливість контролю дотримання етичних стандартів та правил поведінки співробітниками

1	2
3	можливість протидії проявам корупції
4	можливість аналізу процедур роботи із інформацією з обмеженим доступом
5	можливість аналізу комплаєнс-ризиків нових процесів та продуктів
6	можливість оцінки та управління комплаєнс-ризиками
7	здатність постійно оновлювати систему заходів щодо захисту банку від втрат і загроз

Складено автором за [57; 61; 66; 69]

В рамках цього дослідження підкреслюємо, що важливим аспектом запровадження системи комплаєнс виступає формування відповідної банківської комплаєнс-культури. Остання значним чином сприятиме мінімізації ризику порушення прав співробітників та клієнтів, а отже і ризикованості функціонування банку в цілому, що, в кінцевому рахунку, сприятиме підвищенню ефективності його сталого розвитку. За своїм змістом комплаєнс-культуру треба розуміти, як обізнаність співробітників із етичними нормами і правилами поведінки та їх безумовне дотримання, ефективний внутрішній контроль, інформування про зловживання [58; 64]. Важливо підкреслити, що система комплаєнс не ставить за мету пошук винуватців порушення. Вона функціонує заради зниження ймовірності виникнення будь-якого ризику, застосування превентивних механізмів із попередження порушень, а також пом'якшення наслідків їх реалізації. А додержання норм комплаєнс-культури забезпечуватиме виконання банківськими співробітниками алгоритму дій, спрямованих на мінімізацію комплаєнс-ризиків.

Спробуємо проаналізувати зміст категорії «комплаєнс-ризик». Ризик, як операційна характеристика діяльності банку та невід'ємна риса будь-якої підприємницької діяльності, завжди супроводжує банківську діяльність і уникнути його повністю неможливо. Згідно із «Положенням про організацію системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах» комплаєнс-ризик – це ризик юридичних санкцій, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання банком законодавчих актів, ринкових

стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів банку» [65]. Безперечно, відсутність налагодженої системи ризик-менеджменту щодо комплаєнс-ризиків може загрожувати репутації банківської установи, та загрожувати її подальшому функціонуванню в цілому.

Що ж може спричинити виникнення комплаєнс-ризиків в діяльності банку? Всебічне дослідження праць дослідників та аналітиків з питань банківської діяльності [57; 59; 64; 66; 69], дозволило встановити наступні причини виникнення комплаєнс-ризиків: неналежним чином організована система внутрішньобанківського контролю; низький рівень дисциплінованості та професійної підготовки співробітників банку; недостатній рівень виконання співробітниками банку діючих положень та вимог; неефективна система управління конфліктами інтересів в банку; неналежним чином діюча система внутрішньобанківського фінансового моніторингу; реальна незалежність підрозділу комплаєнс та достатніх ресурсів для його ефективної діяльності.

Як зазначає у своєму дослідженні Жарій Я.: «Основними проявами комплаєнс-ризиків в діяльності банківської установи є:

- репутаційний ризик: несприятливе сприйняття іміджу банку клієнтами, партнерами та контрагентами. Трансформаційні процеси в системі нагляду;
- операційний ризик: недосконалість системи організації бізнес-процесів, ІТ-систем та технологій. Недостатня кваліфікація та помилки персоналу, навмисні дії персоналу;
- юридичний ризик: зміни законодавчої та нормативної бази. Недотримання банком законодавчих вимог або нормативних актів. Порушення укладених угод та етичних норм» [57, С.314].

І якщо повністю уникнути комплаєнс-ризиків неможливо, то важливим для банку є проведення кваліфікованого їх аналізу, виробка ґрунтовних рекомендацій щодо зниження та управління такими ризиками, також реалізація цих заходів на практиці. Недооцінка ролі комплаєнс-ризиків у діяльності банківської установи може спричинити виникнення підвищених (тобто

некерованих належним чином) комплаєнс-ризиків, що загрожує навіть ліквідацією такого банку.

В рамках цього дослідження повністю погоджуємося з точкою зору Сівкової К.О. щодо необхідності створення кожною банківською установою служби комплаєнс-контролю, яка б спрямовала би свою діяльність і на управління комплаєнс-ризиками [69, С. 586]. Варто акцентувати увагу на тому, що до кола основних напрямів діяльності служби комплаєнс-контролю банку відносяться наступні (табл.3).

Таблиця 3

Основні напрями діяльності служби комплаєнс-контролю банківської установи

Вид діяльності	Зміст
діяльність із протидії шахрайству	попередження будь-яких дій, пов'язаних з внутрішнім та зовнішнім шахрайством, протидія легалізації (відмиванню) доходів, отриманих злочинним шляхом, а також фінансуванню тероризму
діяльність із протидії конфліктам інтересів	запобігання виникненню конфліктів інтересів у банку, а також сприяння їх урегулюванню
діяльність із протидії корупції	мінімізація корупційних ризиків, забезпечення дотримання вимог антикорупційного законодавства, формування у працівників банку нетерпимості до корупції
моніторинг законодавчих змін	відстеження всіх змін в законодавчих нормативних документах, контроль відповідності внутрішньобанківських положень чинному законодавству
моніторинг виконання податкового законодавства	перевірка клієнтів банку щодо дотримання ними податкового законодавства
діяльність із дотримання політики інформаційної безпеки	унеможливлення витоку інсайдерської інформації та інформації, яка є банківською таємницею

Отже, з урахуванням вищевказаного, можна підкреслити важливість своєчасного запровадження системи комплаєнс в діяльність кожної банківської установи. А, безпосередньо, послідовність здійснення побудови банківською установою системи комплаєнс матиме наступний вигляд (рис.2).



Рисунок 2. Послідовність побудови банківською установою системи комплаєнс

Складено автором за [61; 64]

Вважаємо за необхідне зазначити, що сьогодні не викликає сумнівів необхідність використання кожною банківською установою всіх інструментів комплаєнсу. Адже запровадження банком системи комплаєнс та управління комплаєнс-ризиками несе в собі ряд переваг, а саме: забезпечення ефективного контролю та прозорості взаємодії банку з клієнтами; функціонування системи постійного моніторингу появи нових нормативних вимог та відповідності їм роботи банку; вчасна ідентифікація комплаєнс-ризика та його мінімізація; функціонування в банку механізму інформування про порушення працівниками законодавчих норм і внутрішніх процедур; успішна реалізація практики врегулювання конфліктів інтересів.

Слід також пам'ятати, що недооцінювати важливість комплаєнсу в діяльності вітчизняних банківських установ – є ризикованим. Адже це загрожує виникненням низки наслідків, які негативно вплинуть на фінансову стійкість банківської установи та її ділову репутацію.

На думку автора, завдяки запровадженню системи комплаєнс кожна банківська установа здатна вибудувати собі репутацію надійної та прозорої фінансової установи, яка працює відповідно до вимог міжнародних стандартів і ґрунтується при цьому на дотриманні основ професійної етики, корпоративній культурі та нетерпимості до корупції. Це, у свою чергу, забезпечить банківській установі довіру її клієнтів, інвесторів, співробітників, партнерів, держави та забезпечить їй імідж установи, що відповідає всім найвищим стандартам якості.

#### **4.2 development of a risk-based financial security management strategy for the bank**

Globalization of the world financial market, the intensified international economic relations, the most advanced information technologies, complicated forms and increased riskiness of financial transactions, the strengthened competition in the banking sphere, the economic criminality growth result in new challenges and threats to the banks' financial security. All this points to the existing number of issues associated with the need to create effective mechanisms ensuring bank's financial security, and strategically oriented mechanisms hold the top place among those mentioned.

Depending on the specific conditions that arise in the country and the world, the economic cycle stage and other factors, the strategy ensuring the bank's financial security should rely on the system tools applied to achieve the set goals. When it comes to selecting the financial security strategy, consideration must be given to the peculiarities and objectives related to the general development strategy of Ukrainian banks, their competitiveness, regulatory, organizational, financial, personnel and technological capabilities, intensified efforts aimed to minimize and eliminate



challenges and threats, proportionality of expenses for ensuring the banks' financial security and the actual level of threats and challenges.

Within the strategy ensuring the Ukrainian banks' financial security, the strategic goal lies in the stable and secure financial development of banks, their clients and counterparties.

The key strategic goals of ensuring the Ukrainian banks' financial security include:

- growing banks' market capitalization;
- compliance with the requirements of a high risk management level, optimal parameters of banks' financial strength, sustainability and stability, reliability, investment attractiveness, performance efficiency;
- increase in the amount of profit received by banking institutions.

Considering the risk-oriented approach introduced to the management of key banking areas, strategic management decisions in developing an effective strategy aimed to ensure the bank's financial security are based on the identification and assessment of banking risks. The risk management importance in strategic management is emphasized in [72, p. 125] acknowledging the fact that risk management makes an integral part of the banking strategy focused on minimizing the bank's vulnerability and the complexity of the environment in which it operates. Therefore, the risk component should be present in the process of forming the bank's financial security management strategy. Although the scientists [72, 73] recognize the need to take into account risks in the strategic process, no specific mechanisms and approaches to determining their composition, assessment, establishing the level of aggregate risk in developing the bank's financial security management strategy are currently available.

Selecting the types of risks that should be considered when forming the bank's financial security management strategy requires a first-priority focus on the possibility of their quantitative measurement. From this perspective, the Bank Inspection Guidelines "Risk Assessment System" [74] identify a group of financial risks – banking risks that are subject to quantitative assessment. In particular,

financial risks include credit, liquidity, interest rate refixing, market, currency and operational and technological risks.

V.V. Bobyl finalized the financial risk classification and placed the operational and technological risk into a different category stating that its separation from the financial risks is accounted for the unlikeliness to quantify it. The financial risks include: credit, interest rate, stock, currency and liquidity risks [75, pp.15-16].

Most experts tend to consider the credit risk and the liquidity risk arising from the banks' classic functions while determining the banking risks [72, p. 123]. Without denying the importance of these risks, we, however, believe that banking is not limited to the latter, and share the views expressed by the authors of the monograph [76] that proposes to apply the risk criterion when selecting the bank's anti-crisis strategy and determines the following financial risk types: credit, interest rate, investment, currency, liquidity and resource base instability risks.

As justly stated in the monograph [77, p.21], "only the subjectively conscious objective uncertainty which can be quantified may be regard as a risk". Therefore, while specifying the general definition of the risk content, it is important not only to clarify the nature of its association with uncertainty, but also to clearly establish the indicators of its quantification. In this context, the next step in implementing the risk-oriented approach to form the bank's financial strategy is to substantiate the list of indicators for assessing particular risks. When building the indicator system, it is advisable to follow the criteria summarized in [788]:

the indicators should reflect the essential features of the analyzed condition;

the indicators should be quantified and have the appropriate information support;

the indicator calculation should be available taking into account the banks' statistical information openness;

the indicators should be universally applicable, i.e. such that can be calculated for any bank operating in Ukraine;

the indicators should be clear and unambiguous, prevent from double interpretations and have a common definition or one that is recognized by most

leading scientists.

Following on from the above criteria, the bank's financial risks will be assessed by the coefficient method.

Various indicators are used to assess the bank's credit risk. Based on the summarized literature sources [76, 79, 80, 811], one of the most common criterion indicators applied internationally – the share of credit risk reserves in the credit portfolio – was selected as such an indicator. The fact that this indicator was selected expediently is also confirmed by the unidirectional tendency of its dynamics with the overdue credit debt dynamics and the availability of data for its calculation in open financial statements.

The liquidity risk is the risk of imbalanced cash inflows and outflows, which causes the liquidity shortage or excess [82, p. 26]. Liquidity risk is assessed using various methods, coefficients and approaches. As mentioned above, the risk assessment will be based on the coefficient method. Therefore, the liquidity risk criterion will be the instant liquidity ratio (H4), which sets the minimum required amount of high-liquidity assets to ensure the fulfillment of current liabilities during one transaction day and is defined as the ratio of high-liquidity assets to the bank's current liabilities [83].

The interest rate risk arises in response to the existing mismatch between the positions that are subject to interest rate adjustments over a period of time. The bank's lending, financing and investment activities create the interest rate risk. The interest rate refixing exerts a direct effect on the bank's net interest income, and a long-term effect on the bank's net value, as it influences the economic value of assets and liabilities. In terms of profitability, the analysis is targeted at the impact of interest rate fluctuations on the earned income. This is the traditional approach to assessing the interest rate risk, which lies in measuring the changes in the net interest income (NII) or net interest margin (NIM), i.e. the difference between the total interest income and the interest expense amount [72].

The bank's investment risk is a measure (degree) of uncertainty regarding the possible impairment of securities purchased by the bank, the potential failure to reach

the planned return level of new banking products, services, transactions, technologies, as well as real capital investment [77]. This risk may be assessed through the ratio of bank's securities impairment reserves to the securities portfolio amount.

The resource base instability risk is an existing or expected risk that threatens the bank's income and capital, associated with the existing significant share of instable resources (demand funds and interbank loans) in the channels of bank's financial resources [84]. The level of this risk may be calculated as the ratio of the customers' current accounts and raised interbank funds to the bank's total liabilities.

Regarding the currency risk assessment, after excluding the currency position standards from the list of mandatory standards governing the Ukrainian banks' activities [83], it is not possible to obtain information on the banks' currency positions from open sources.

A list of indicators for assessing the bank's financial risks is proposed in [85]. Thus, the credit risk is assessed by the share of loan impairment reserves in the credit portfolio; the liquidity risk – by the instant liquidity ratio; the interest rate risk – by the net interest margin; the investment risk – by the share of securities impairment reserves in the securities portfolio; the resource base instability risk – by the resource base instability coefficient.

It is not possible to unambiguously determine by individual coefficients whether the level of the bank's aggregate financial risk is high, middle or low. Therefore, the risk assessment indicators are combined into integrated indicators using the taxonomic method (Euclidean distance method) described in [86]. At the same time, in order to choose the bank's financial security management strategy, it is expedient to determine the level of financial risk management efficiency; based on this, while building the taxonomic indicator, the stimulators should include the instant liquidity ratio and the net interest margin, and the destimulators – the share of loan impairment reserves in the credit portfolio, the share of securities impairment reserves in the securities portfolio and the resource base instability coefficient. The financial risk indicators are calculated in the dynamics using the financial statements provided by

one of the Ukrainian banks, which is part of foreign banking groups. In order to prevent the negative impact potentially caused by the results of this study on the bank's image, it is presented under a conventional name (Bank A).

The value dynamics of the taxonomic indicator of Bank A's financial risks in relation to the values of the integrated financial security indicator (obtained by the taxonomic method applying the coefficient convolution: the regulatory capital adequacy, reliability, capital participation in the formation of assets, current liquidity, total liquidity, return on assets) is shown in Fig. 1.

As can be seen from the constructed schedules, the highest level of financial risk management efficiency was observed in Bank A in Q4 2017, which coincided with the maximum value of the integrated financial security indicator. In Q1 and Q2 2018, there was a significant decline in the financial risk management efficiency while reducing the level of the bank's financial security. In Q3 2019, Bank A's financial risk management efficiency significantly deteriorated due to poor liquidity risk management. The integrated financial security indicator showed the opposite tendency and increased slightly compared to Q2 2019.

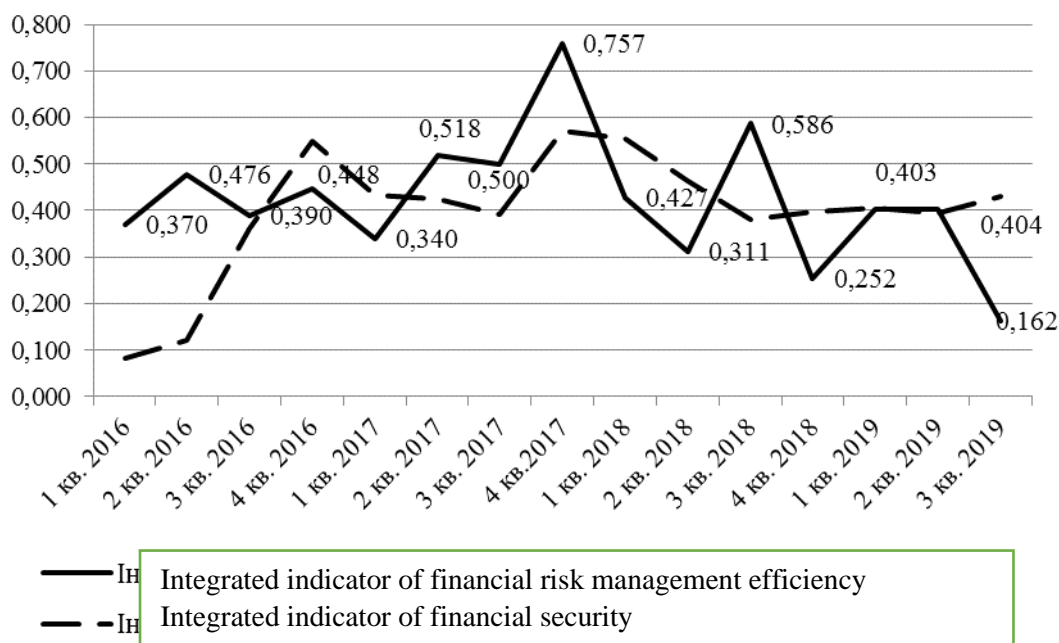


Fig. 1. Integrated indicator dynamics of Bank A's financial risk management and financial security

To develop the bank's financial security management strategy, it is necessary to determine the method on the basis of which it will be selected.

Among the main methods of selecting strategies for both businesses and banks – graphical, index, matrix – the latter is recognized by modern researchers as the most used and effective [87, p. 136; 88, p. 503; 89, p. 44; 90, p. 135-136], given that, as noted by O.I. Khomenko, “the matrix method provides for a detailed assessment of the strategy with minimal resource costs and taking into account various influence factors (depending on the matrix size); the graphical interpretation ensures comparing strategic alternatives easily; it is simple and demonstrative to use” [90, p. 135]. In addition, when forming a certain strategy type, this method ensures the selection of those groups of factors that are most related to it.

The most popular in strategic management are two-dimensional matrices, which quadrants are formed by the ratio of two indicators [87, 91, 92]:

- “a product – a market” by I. Ansoff, according to which it is possible to determine the product strategy depending on the combination of a new or existing market and a new or existing product [93];

- “a market share – a competitive advantage source” by M. Porter to determine the basic leadership strategies according to costs, differentiation, focus [94];

- “a market growth rate – a relative market share” by the Boston Consulting Group (the BCG matrix), according to which strategic decisions are made depending on the situation of a particular product type and aimed at choosing a particular pathway for the product line development;

- “the company's competitive position – attractiveness of the activity” (the GE-McKinsey matrix), which provides general recommendations for certain business areas: growth and development, maintenance and support, “harvesting” and liquidation [95];

- “a market growth rate – a competitive position” by A. Thompson and A. Strickland, which offers a variety of strategies for diversification, concentration, integration, cost reduction, market exit [96];

- “market prospects – the organization's competitiveness” (the Shell/DPM

matrix), which serves as a basis for formation of the following strategies: business/growth leader, increased activity/position, increased competitive advantage, limited extension, cash and profit accumulation generator, slow or partial closure, market exit [87];

- “a life cycle of the industry (product) – a competitive position” (the Hofer/A.D. Little life cycle balance matrix), which together with the general competitive strategies provides for the formation of a refined set of strategic decisions on the organization’s product line or the direction of its activities [97].

In practical terms, matrices with different dimensions are used. It is believed that the more quadrants a matrix contains, the more informative it is, but forming strategies for a matrix with a large number of quadrants is a time consuming process. The optimal option from this perspective is a matrix with a size of 3×3, an example of which is the GE-McKinsey matrix. This matrix type is used as a guide herein.

The defined parameters in the matrix for selecting the bank’s financial security management strategy (Fig. 2) are the bank’s financial security level (Y axis) and financial risk management efficiency level (X axis).

Bank's financial security level	High	<b>7</b> Concentration strategy	<b>8</b> Strengthening strategy	<b>9</b> Maintenance strategy
	Middle	<b>4</b> Intensification strategy	<b>5</b> Balancing strategy	<b>6</b> Strengthening strategy
	Low	<b>1</b> Urgent action strategy	<b>2</b> Intensification strategy	<b>3</b> Concentration strategy
		Low	Middle	High
		Bank's financial risk management efficiency level		

Fig. 2. Matrix for selecting the financial security management strategies

The proposed matrix is conditionally divided into six zones. The first zone corresponds to quadrant 9, which characterizes the best position of the bank with a high financial risk management efficiency level and a high financial security level – this is the leader’s position, for which the strategy of its maintenance is appropriate. The second zone is represented by quadrants 6 and 8, which are characterized by both the high (middle) financial risk management efficiency level and the high (middle) financial security level; this zone corresponds to the strengthening strategy. The third zone is represented by quadrant 7, which characterizes the situation where the bank has a high financial security level and a low financial risk management efficiency level, which indicates the need to concentrate management efforts on achieving a higher level of this component, so the effort concentration strategy is appropriate for this quadrant. The same strategy may be applied to quadrant 3, which corresponds to the bank’s high financial risk management level and low financial security level. This position requires to study the situation in terms of all financial security factors, and if the causes are identified – to concentrate the management’s efforts on the determining factor. The fourth zone corresponds to quadrant 5, which is the matrix center, and coincides with the position with middle levels of the bank’s financial security and financial risk management efficiency. The complexity of this position is that any management’s action can change the situation in one direction or another, which requires special attention, so quadrant 5 corresponds to the balancing strategy. The fifth zone is represented by quadrants 2 and 4, which describe an undesirable situation in which low and middle levels of matrix parameters are observed. These positions indicate the need for rapid management’s response in order to prevent possible serious negative consequences for the bank, so an intensification strategy is appropriate for this area. The sixth zone is represented by quadrant 1, which describes a critical situation with low levels of matrix parameters, i.e. the urgent action strategy is needed to improve the situation.

To determine the levels of the bank’s financial security and financial risk management efficiency, it is proposed to form a scale based on the “golden section” method [98], according to which all changes occur at 38.2% and 61.8%. Since the



difference between the maximum and minimum values on the scale is 1 (the minimum value for integrated indicators is 0, the maximum value is 1), multiplying this difference by 0.382 and 0.618, respectively, and subtracting each of the sums obtained from the “maximum”, will give the scale values at which, according to the “golden section” method, changes are most likely to occur. Therefore, the range [0; 0.382] corresponds to the low level; the range [0.382; 0.618] – to the middle level and the range [0.618; 1] – to the high level of the bank’s financial security and financial risk management efficiency. The determined integrated indicator levels are given in Table 1. It should be borne in mind that selecting the financial security management strategy should not be based on quarterly values of integrated indicators; reasoning from this fact the annual values are chosen.

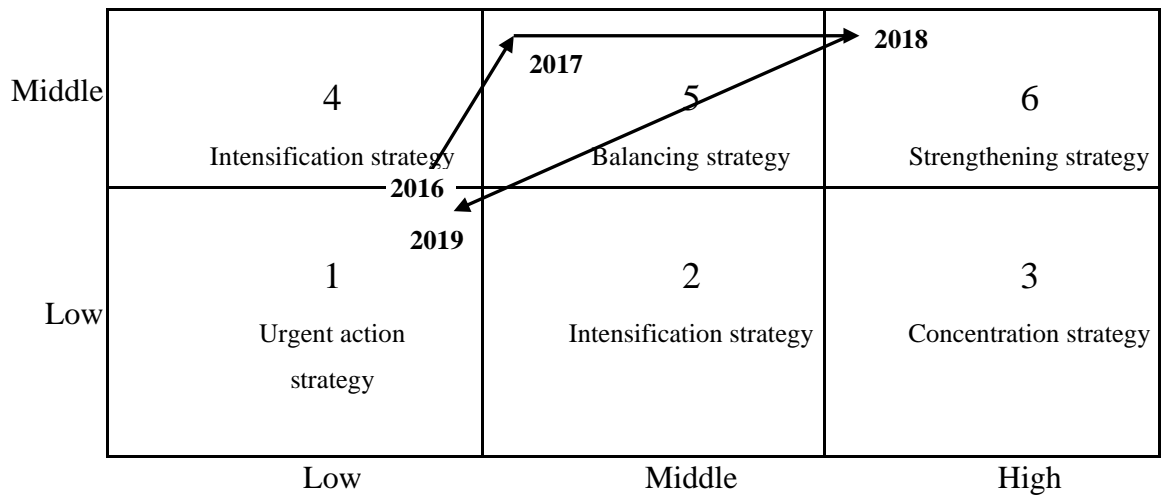
Table 1

Integrated indicator levels of Bank A’s financial security and financial risk management efficiency

Year	Integrated indicator of the financial risk management efficiency		Integrated indicator of the financial security	
	value	level	value	level
2016	0.370	low	0.083	low
2017	0.448	middle	0.550	middle
2018	0.757	high	0.570	middle
2019	0.252	low	0.398	middle

Bank A positioning in the matrix of financial security management strategy selection is presented in Fig. 3.

financial	High	7 Concentration strategy	8 Strengthening strategy	9 Maintenance strategy



Bank's financial risk management efficiency level

Fig.3. Bank A positioning in the matrix of financial security management strategy selection

As can be seen from the constructed matrix, in 2016 Bank A had a low value of both the integrated financial security indicator and the integrated financial risk management indicator. In 2017, the situation improved in terms of achieving the middle level by both indicators, and in 2018 the financial risk management efficiency level was characterized as "high". However, in 2019 there was a significant reduction in the levels of the bank's financial security and financial risk management to the mark "low". Against this background, Bank A may receive a recommendation to apply the urgent action strategy, which puts the development of measures to minimize financial risks in the first place.

Thus, the proposed approach to selecting the bank's financial security management strategy takes into account the level of financial risks that represent a source of threats to financial security. The study provides the indicators that characterize the credit, liquidity, interest rate, investment and resource base instability risks formed to quantify the financial risks. The summarized indicator of financial risk management efficiency of the bank being the study subject has been calculated by the taxonomic method and its qualitative levels on a scale constructed on the basis

of the “golden section” method have been defined.

The study proposes to build the bank’s financial security management strategy following on from a matrix formed by a combination of parameters defining the bank’s financial risk management efficiency and financial security, which has five zones that determine the content of the developed strategies: maintenance, strengthening, balancing, concentration, intensification, urgent action. This will contribute to the development of effective measures aimed at combining the tools for minimizing financial risks and improving the financial security of banking institutions.

#### **4.3 risk-management system of credit-investment activities in banks**

Formulation of the problem. The construction of a purposeful and planned risk management system is due to the presence of risks in the commercial activities of banks. In modern conditions in the banking sector, the importance of assessing and managing the risks assumed by the bank in carrying out various operations is growing. The problem of credit and investment risk management in the bank remains one of the most pressing. Economic experience shows that over time, the level of risk will begin to increase even more. In order to minimize banking risks, it is necessary to define clearly formulated recommendations for their effective implementation, which is the result of scientific research. Therefore, the construction of a comprehensive system of credit and investment risk management in banks is a key factor in ensuring effective credit and investment activities of banks.

The study of the problem of forming an effective system of risk management of credit and investment activities of banks is given considerable attention by both domestic and foreign scientists. Theoretical and methodological aspects of the development of the risk management system in banks in their scientific works are considered by such scientists as: V. Vitlinsky, V. Bobyl, L. Boykivska, L. Klyoba, V. Kovalenko, A. Starostina, O. Pernarivsky, L Primostka, L. Schuster. Such scientists as V. Vidlatsky, O. Dzyublyuk, E. Dollan, V. Zymovets, O. Kuzmak, O. Lavrushin,

S. Mishchenko, M. Savostyanenko, M. Sulima, K are engaged in research of a problem of credit and investment activity of banks. Tigirbekov, B. Lutsiv, A. Epifanov, N. Maslak, I. Salo, V. Podchesova, K. Karas, O. Vorobyova.

The purpose of the study is to substantiate the theoretical and methodological principles and develop practical recommendations for assessing the effectiveness of the risk management system of credit and investment activities of banks in Ukraine.

Risk in the general sense is the possibility of a certain adverse event that leads to various losses (for example, physical injury, loss of property, income below the expected level, etc.) [99, p. 33].

Etymologically, the category "risk" is always associated primarily with the manifestation of danger or uncertainty in various areas of economic activity and socio-economic life. For a long time, the concept of risk was often used as a synonym for the negative manifestations of life situations [100, p. 9].

From our point of view, banking risks should be understood as a quantified probability of inconsistency of quantitative, spatial and temporal parameters of the bank's financial flows with the planned, which is formed as a result of purposeful action or inaction of stakeholders in conditions of uncertainty and conflict and affects their financial condition. and dynamics of development.

Lending and investment activities of banks are inevitably associated with a certain risk that can lead to losses. Therefore, it is very important for the bank to build an effective risk management system to avoid and minimize possible risks. It should be noted that any system must contain a specific goal, objectives, principles, functions, objects and subjects of management, methods and tools to achieve this goal.

The main economic function of Ukrainian banks in the period of accession to the EU is the credit and investment activities of their clients, ie legal entities and individuals, enterprises and farms, etc.

There are both distinct and similar features between lending and investment activities. The similarity is expressed by the fact that it is through the implementation of these operations, the bank receives the greatest profit, and in carrying out both

activities, uses its own, borrowed and borrowed financial resources to generate income. The difference is that the initiator of the investment transaction is the bank itself, and the credit - the borrower, who is a client of the bank. The second difference between lending and investment is the number of creditors, because when investing they can be quite a lot, and when lending, mainly one lender, which is the bank itself [101].

Lending and investment activities are in fact combined in a single loan and investment portfolio of the bank, so it is impossible to give preference to lending or investing in the system of active operations of the bank. A banking institution may prefer both lending and investing due to changes in the level of profitability (profitability) of operations and the degree of risk for them. Through current, current accounts, deposits, certificates of deposit and savings, bank bills and their acceptance, the use of various other monetary and financial instruments to raise funds, banks as investment intermediaries accumulate large amounts of temporarily free cash capital of households and cash deposits. All this indicates a high investment demand of the banking institution for free cash resources. The main prerequisite for the development of the investment potential of the bank and the banking system as a whole is the creation of such financial funds.

The financial condition of the regions of Ukraine served by them largely depends on how well banks implement their credit and investment functions. Lending and investment activities account for about 70% of all assets of the bank, which provides its income [102, p. 436].

Domestic banks still have little experience in lending and investment activities, but the volume of these operations is growing every year. The dynamics of assets of the banking sector of the economy tends to increase. In 2018, compared to 2017, bank assets increased by 3 percentage points and amounted to UAH 1,934.7 million.

Recently, during the crisis, banking institutions have significantly reduced investment in the real sector of the economy and directed their investments in government debt. This investment strategy has made it possible to increase regulatory capital and reduce reserves.

The totality of investments made by the bank and all loans granted for a certain period of time for profit, social effect or other purposes is reflected in the loan - investment portfolio of the bank.

Considering the credit and investment activities of Ukrainian banks in general, it should be noted that the investment market is still in its infancy, so among the active operations of the banking sector is dominated by credit operations (loans to legal entities and individuals). As can be seen from the chart, the dynamics of the loan and investment portfolio of BSU tends to increase. Thus, as of January 1, 2019, the loan and investment portfolio of the banking sector of Ukraine amounts to UAH 1,201.9 billion.

From the analysis of risks of credit and investment activities of Ukrainian banks, we can see that today not every bank is able to build an effective risk management system.

Therefore, for the stable credit and investment activity of the bank within the acceptable level of risk it is necessary to ensure the balance of assets and liabilities, the balance of income and expenses, the balance of cash flows and choose the main methods of risk minimization.

To minimize credit and investment risks of commercial banks, it is necessary to create an effective and consistent risk management system using methods and tools aimed at reducing the likelihood of risks in banking.

In order to reveal the existing potential of banks in the field of credit and investment potential in the financial system of Ukraine, it is advisable to implement a number of measures in the following areas [101, 102]: development of risk assessment model of credit and investment activities, which will optimize the price-risk ratio when setting the interest rate by banks for this type of services; improving the legislative and regulatory framework that will ensure the formation of a stable mechanism for cooperation between banks and enterprises in the process of providing investments; implementation of the state program to support national investors; development of measures to stimulate the investment of economic entities in investment projects (for institutional investors), as well as long-term deposits (for

individuals), which will form the necessary resource base for credit and investment activities; introduction of state support and guarantees of financial stability of enterprises implementing investment projects, which will help reduce the level of risks of investment loans of banks and, accordingly, the interest rate on them, which will increase their volume.

Credit and investment activities of banks are an important source of development of the real sector of the economy. However, the state of banking and investment activities in Ukraine in recent years indicates an insufficient level of its development. Credit and investment activities of banks are an important source of development of the real sector of the economy, providing a close link between the sectors of legal entities, individuals and banking institutions. However, a study of the state of bank investment lending in recent years indicates an insufficient level of development in this area.

Considering the measures that will increase the scale of credit and investment activities of banks, it should be noted that, first of all, stimulating this area should begin with creating stable conditions for economic development by building a stable regulatory framework and tax regime, maintaining financial stability of investment projects, and also the development of a clear mechanism for reducing the risk of bank investment lending. For the prospects of further research, it is important to improve the mechanism of investment bank lending and the development of risk assessment models for investment projects for different participants.

#### **4.4 the ways of activation of insurance companies' investment activities in Ukraine**

Сучасні тенденції розвитку фінансового ринку, а також специфічні особливості діяльності страхових компаній обумовлюють необхідність пошуку альтернативних шляхів примноження страхових резервів. Так, в умовах недостатності фінансових ресурсів одним із основних джерел наповнення капіталу страхової компанії виступає інвестиційна діяльність. Страхова та

інвестиційна діяльність завжди перебували в увазі основі економічної науки. Передусім це зумовлено тим, що інвестиції є головним джерелом розвитку економіки, а сама ж інвестиційна діяльність впливає на діяльність та розвиток України в цілому. Головними учасниками на інвестиційному ринку є страхові компанії, що є потужними інституційними інвесторами та пропонують страховий захист від потенційних втрат, які можуть бути наслідком несприятливих та непередбачуваних факторів.

Страхові компанії в багатьох країнах забезпечують суб'єктам підприємницької діяльності (як юридичним, так і фізичним особам) страховий захист від фінансових ризиків, фізичним особам захист їх майнових інтересів, виступають найважливішими інституційними інвесторами, що ефективно та результативно акумулюють кошти та управляють активами, а також володіють значним інвестиційним капіталом, який виконує роль світової подушки фінансової стабільності та безпеки економіки розвинених країн.

Регулювання діяльності страхових компаній в різних країнах світу, провадиться відповідно до чинних нормативних умов, тієї чи іншої країни. Так, страхування у США є сферою, що знаходиться в компетенції кожного окремого федерального штату (питання щодо ліцензування) і одночасно федерального уряду США (оподаткування, антимонопольне регулювання). Повноваження федерального уряду у цій галузі обумовлені законом Маккарена-Фергюсона 1945 року [104].

У Франції, провели кодифікацію законодавчих документів, так як сукупність діючих нормативно-законодавчих документів, що регламентують технічну сторону страхових операцій, стала занадто різноманітною [105].

Ринок страхування у Німеччині знаходиться під жорстким контролем держави. Всі чинні національні й іноземні страхові компанії підлягають обов'язковому державному страховому нагляду Федерального відомства нагляду за діяльністю страхових компаній (BAV), який знаходиться в Берліні. Основна мета діяльності BAV – захист інтересів страхувальників [106].

Досвід інвестиційної діяльності страхових компаній європейських країн та



страховиків США свідчить, що у даних країнах вироблено правила діяльності та норми для страхових організацій у сфері розміщення тимчасово вільних коштів. Специфіка державного регулювання інвестиційної діяльності європейських та американських страхових компаній впливає на процес формування ефективного інвестиційного портфеля в країнах Європейського союзу та США. У розвинених країнах інвестиційна діяльність страховиків розглядається як ключове джерело інвестицій, необхідних для відновлення та зростання національної економіки держави. Основними принципами розміщення страхових резервів в світі є надійність та прибутковість. В Україні інвестиційна діяльність для страхових організацій не є основною, це пояснюється певними особливостями розвитку вітчизняного фінансового ринку.

Варто відмітити, що у країнах членах Європейського союзу регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній провадиться на двох рівнях: директивами ЄС та державним регулюванням конкретної країни з метою захисту своїх національних страхових компаній. Розглянемо напрями регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній країн членів ЄС (рис. 1).



Рис. 1. Напрями регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній країн членів ЄС

Провідними принципами, що характеризують процес інвестицій страхових компаній країн членів Європейського союзу є відповідність валюти (валюта інвестицій повинна відповідати валюті страхових зобов'язань), диверсифікації (не повинно бути надмірної залежності від якої-небудь однієї категорії активів, якого-небудь одного інвестиційного ринку або окремого капіталовкладення) та локалізації (вимагає, щоб активи, призначені для страхових виплат, інвестувалися в основному на території ЄС або в країні – учасниці договору ЄС).

Загалом, проаналізувавши ринок страхових послуг США, Франції, Німеччини варто відмітити, що процес регулювання у них більш сприятливий до страхових компаній, а ніж в Україні. Загальний інвестиційний портфель страхових компаній в Європі зріс на 1,2% у 2017 році до 10226 мільярдів євро, це обумовлено зростанням портфелів, якими управляють страховики у Франції (+ 3,3%), Великобританії (+ 3,5%), Італії (+ 5,1%) та Швейцарії (+ 1,2%) [107]. Слід зазначити, що на таке зростання вплинув як на макроекономічний розвиток, так і ряд інших факторів, таких як: ставки грошово-кредитної політики, які безумовно мають вплив на рівні страхових премій, що надаються страховикам для інвестування; рівень виплат; розвиток кредитно-фінансових ринків, який має безпосередній вплив на результативність активів та на якісні показники компанії в ринковому середовищі; діюча система державного регулювання розміщення страхових резервів, які не відповідають реаліям ринку; обмеженість напрямів інвестування; мінливість нормативних актів.

Вищевикладене дозволяє виділити три взаємопов'язані характеристики щодо розвитку інвестиційної діяльності страховиків розвинених країн:

- концентрація та централізація капіталу, що дозволяє страховим компаніям збільшити капітал, підвищити конкурентоспроможність і отримати визнання у світовому співтоваристві;
- різноманітність сфери діяльності (страхові компанії прагнуть не тільки займатися основною страховою діяльністю, але й проводити активну

інвестиційну політику (кредитні операції з цінними паперами, з нерухомістю, наданням послуг у обробці економічної інформації));

- інтернаціоналізація страхових компаній з встановлення тісних та стійких коопераційних зв'язків з метою здійснення страхових та інших фінансових операцій, що вимагає значних капіталовкладень (деякі страхові фірми беруть участь у готельному та туристичному бізнесі тощо).

У інвестиційному портфелі європейських страховиків частка боргових цінних паперів та акцій може змінюватися під впливом ринкових умов. У періоди фінансової кризи, частка боргових цінних паперів в інвестиційному портфелі зростає, на противагу цьому, в періоди економічного піднесення зростає частка акцій та інших цінних паперів зі змінною прибутковістю.

Аналіз та оцінка розвитку інвестиційної діяльності страхових компаній України, свідчить про недостатню ефективність інвестиційної функції страхування, що знаходить своє відображення у структурних особливостях та дохідності інвестицій. Це викликано внутрішніми (недостатність ресурсної бази, висока рентабельність страхових операцій) та зовнішніми чинниками (інфляція, нерозвиненість вітчизняного кредитно-фінансового ринку, недосконалість системи державного регулювання інвестиційної діяльності страхових компаній тощо).

Підвищення платоспроможності страхових компаній України є необхідною умовою зростання довіри до страхування, упередження порушення прав споживачів страхових послуг та розвитку страхового ринку. Страхування повинно (і має можливість) підвищувати добробут населення та внести свій вагомий внесок у економічне зростання країни.

За відсутності на страховому ринку України привабливих інвестиційних інструментів, інвестиційна діяльність страхових компаній не буде приносити очікуваний ефект. Завадити здійсненню тактичних та стратегічних планів, також можлива за реалізації низки ризиків, які притаманні вітчизняним страховикам, зважаючи на вище зазначене нагальною є потреба впровадження компаніями дієвої системи ризик-менеджменту та напрямів удосконалення

інвестиційної діяльності страхових компаній України, а саме:

- максимізація прибутковості і ліквідності інвестицій при мінімізації ризику з метою безперервного забезпечення і підтримки платоспроможності, недопущення знецінення інвестованого капіталу інфляцією, зростання конкурентоспроможності на страховому ринку і підвищення ефективності діяльності;

- забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних страховиків, перерозподіл інвестиційних потоків, а також стимулювання інвестиційних вкладень в розвиток національної економіки та інтеграцію в світову;

- підвищення рівня довіри, лояльності і збільшення попиту на страхові послуги

Формування в Україні ринкової економіки, побудова соціально-орієнтованого господарства, посилення стабілізаційних процесів у здійсненні структурних перетворень в економіці потребують удосконалення механізму інвестиційної діяльності страхових компаній, пошуку джерел для забезпечення ефективного функціонування ринку страхових послуг з урахування міжнародного досвіду, застосування фінансових інструментів щодо управління економічними процесами.

Незважаючи на певні здобутки на ринку страхових послуг України, варто зазначити, що все ж таки присутні певні недоліки, фактична наявність яких вказує на формування стратегічних основ для розвитку інвестиційної діяльності. Вважаємо за необхідне, для подолання існуючих негативних факторів, які мають місце на страховому ринку України та для ефективного і результативного функціонування вартим є розробка та впровадження низки заходів: застосування новітніх технологій та впровадження інновацій в страхову діяльність; вдосконалення нормативно-законодавчої бази; адаптування міжнародних стандартів ведення страхової діяльності до умов господарювання в Україні; оцінка результативності та ефективності стратегії розвитку страхового ринку України; проведення низки просвітницьких заходів

серед населення з метою популяризації страхових послуг для відновлення довіри.

## SECTION 5. ECONOMY AND MANAGEMENT OF STATE GRATITUDE

### 5.1 corporate social responsibility: reporting standarts and norms

Jednym z podstawowych celów działalności współczesnych przedsiębiorstw jest wzrost ich wartości. Aby zrealizować ten cel, menedżerowie starają się zidentyfikować i wzmocnić czynniki jej wzrostu 'Jeżeli interakcje, zachodzące pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa i wygenerowany efekt synergii kształtują się poniżej poziomu oczekiwanego przez inwestorów, cena akcji spółki maleje, a tym samym zmniejsza się wartość przedsiębiorstwa, co znajduje odzwierciedlenie w wartości aktywów niematerialnych' [108, p.121-122].

Wraz z rozwojem technologii informatycznych, które zrewolucjonizowały proces wymiany informacji aktywa materialne przedsiębiorstw z pierwszoplanowej pozycji zeszły na drugo- i trzecioplanową, a na plan pierwszy wysunął się kapitał marek i znaków towarowych oraz kapitał ludzki skoncentrowany na kliencie [109, p.23]. Wzrosło też znaczenie odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa i środowiska naturalnego.

CSR (corporate social responsibility) – to nie tylko odpowiedzialność społeczna, ale rodzaj aktywów niematerialnych, które winne być reprezentowane w bilansie przedsiębiorstwa. Często w pracach naukowych wymienionego z problematyki odpowiedzialności społecznej powstaje pytanie, na czym polega różnica między bilansową (rachunkową) wartością firmy a jej wartością rynkową? Odpowiedź na to pytanie można znaleźć w płaszczyźnie rachunkowo-prawnej.

Ważnym jest integrowanie kategorii CSR z wartością przedsiębiorstwa. W tym przypadku szacując koszty kapitału (wszelkiego rodzaju) będą one rozpatrywane jako społeczna i ekologiczna składowa działalność przedsiębiorstwa. W związku z tym wskazane jest, żeby zwrócić uwagę na koncepcje CSV (creating shared value) oraz jej postulaty przy kształtowaniu strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

*CSV* ma na celu sformalizowanie koncepcji bazowych zasad *CSR* co jest odpowiednim dla wdrażania odpowiedzialności społecznej w płaszczyźnie praktycznej oraz promowania warunków dla jej obiektywnej interpretacji i oceny.

Na problematykę *CSR* i *CSV* można także spojrzeć poprzez pryzmat kapitału intelektualnego. Według J. Korpus i innych autorów najczęściej jest on definiowany poprzez trzy jego główne składowe: kapitał ludzki (*human capital*), kapitał organizacyjny (*structural capital*) oraz kapitał relacyjny (*relational capital*) [108, p.117]. Z punktu widzenia rachunkowości istotne jest, że kapitał intelektualny można pozycjonować jako składową część *CSR*. Stąd też pogłębienie wiedzy w zakresie kapitału intelektualnego rzuca nowe światło na możliwości interpretacji koncepcji *CSR* i *CSV* oraz ich znaczenia w strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

*CSV* można interpretować jako część kapitału przedsiębiorstwa, która nie została w sposób adekwatny wykazana w sprawozdawczości i jest elementem składowym wartości niematerialnych podmiotu gospodarczego. Innymi słowami to wartość, którą przedsiębiorstwo otrzymuje od społecznie odpowiedzialnych zachowań rynkowych wobec interesariuszy. Wartość takiego typu kapitału można spróbować interpretować wykorzystując metodę historycznego kosztu. Czyli przybliżona wartość tego kapitału może być określona za pomocą identyfikacji poniesionych kosztów, co było poniesione na wygenerowania tegoż kapitału czy niematerialnego aktywa o dalsze dyskontowanie tej wartości.

Rozliczenia dają przybliżony wynik, a dane źródłowe dla nich trudne są do zidentyfikowania i często nie mają odpowiedniego odzwierciedlenia w rachunkowości. Właśnie dlatego kwestia rachunkowości i sprawozdawczości w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu jest bardzo aktualna

### **1.1. Standardy i normy kształtowania społecznej odpowiedzialności (działalności) biznesu a raportowanie**

Głównym motywem zajmowania się przez firmy społeczną odpowiedzialnością biznesu jest potrzeba budowania marki czy wizerunku firmy [110, p.203]. Liczne badania wykazały związek pomiędzy *CSR* i reputacją firmy, ponadto, kształtowanie wizerunku firmy może zapewnić wiele innych korzyści, w tym: tworzenie

świadomości marki i wiedzy, poprawa wizerunku, budowanie zaufania i lojalności, tworzenie silnych konsumpcyjnych zobowiązań i zarządzania sprzedażą [111]. Zarówno nie istotne jak i bardzo znaczące inwestycje finansowe w *CSR* nie kreują nową wartość przedsiębiorstwa. Właśnie dlatego ważne jest, żeby zasady *CSR* zostały zintegrowane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i odpowiadały one jego możliwościom finansowym.

Słabe argumenty za pozytywnym wpływem zaangażowania biznesowego w *CSR* na skutki gospodarcze stały się motywacją do angażowania się głównie w krótkoterminowe inicjatywy marketingowe "*greenwash*" w celu maskowania negatywnego wpływu firmy, co przyczynia się do pogorszenia wartości ekonomicznej, a nie jej tworzenia [112, p.36].

Ok. 45% małych firm ankietowanych przez federację małych przedsiębiorstw uznało, że odpowiedzialność społeczna i środowiskowa może stanowić użyteczne narzędzie marketingowe dla biznesu, ale ponad jedna trzecia respondentów (31%) była ambiwalentna na temat możliwości marketingowych, jakie oferuje *CSR*. Ok. 60% respondentów postrzegало *CSR* jako odpowiedzialną praktykę biznesową, a jedna trzecia jako „normalną praktykę biznesową”. Wiele firm używa jej jako narzędzia marketingowego, a nie jako prawdziwej odpowiedzialności społecznej [113, p.19].

Przyszłością sprawozdawczości jest integracja podstawowej strategii przedsiębiorstwa (strategia organizacji, strategia zarządzania) ze strategią finansową oraz strategią zrównoważonego rozwoju, czego rezultatem powinien być właśnie raport zintegrowany. Raport zintegrowany nie oznacza prostej kombinacji rocznego sprawozdania finansowego z prezentacją informacji o społecznej odpowiedzialności biznesu, to ma być ukazanie postępowania przedsiębiorstwa od przyjętej strategii do osiągniętego celu, w której każdy podstawowy element zarówno finansowy, jak i niefinansowy jest potraktowany w równy sposób [114, p.106-107]. W kontekście rozwoju nowego raportowania jest potrzeba żeby sprawozdawczość finansowa oraz informacje niefinansowe tworzyły jeden model raportowania.



### **1.1.1. Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna (ISO) 26000:2010**

*ISO 26000* zawiera informacje na temat różnych aspektów odpowiedzialności społecznej i zrównoważonego rozwoju:

- charakter i treść odpowiedzialności społecznej;
- zasady i warunki, czynniki, które wpłynęły na rozwój koncepcji *CSR*;
- obszary, wytyczne w praktycznej działalności i przykłady rzeczywistych społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa.

Przy czym standardy *ISO 26000* nie zawierają rekomendacji nt. uzyskania jakiegokolwiek rodzaju (typu) certyfikatów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Normy *ISO* przyczyniają się do wszystkich trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju - gospodarczego, środowiskowego i społecznego - i opierają się na międzynarodowym konsensusie z jak najszerszej bazy grup interesariuszy. „*ISO 26000* zawiera wskazówki, w jaki sposób firmy i organizacje mogą działać w sposób społecznie odpowiedzialny. Również ten standard pomaga wyjaśnić, co to jest odpowiedzialność społeczna, pomaga przedsiębiorstwom i organizacjom przekształcić zasady w skuteczne działania” [115, p.3]. Również standard zawiera najlepsze praktyki z całego świata dotyczące odpowiedzialności społecznej.

W standardzie *ISO 26000* nieopisane są zasady prowadzenia rachunkowości i kształtowania sprawozdawczości w zakresie odpowiedzialności społecznej biznesu. Ten standard wyznacza treść i podstawowe zasady kategorii *CSR*. Jest rekomendacją w zakresie ich praktycznego wdrażania w działalność przedsiębiorstwa.

### **1.1.2. Odpowiedzialność społeczna - *Social Accountability (SA) 8000***

Podstawowym zadaniem standardu *SA 8000* jest ewaluacja zgodności społecznie zaangażowanych misji, celów i zasad działania firm oraz ich działalności i decyzji biznesowych dotyczących praw i wolności pracowników, warunków pracy, tryb pracy, itp. w toku działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Metoda oceny i certyfikacji społecznej odpowiedzialności, bazująca na *SA 8000* wyodrębnia 8 elementów podstawowych, które mają swoje odzwierciedlenie w misji, celach i

strategii społecznej odpowiedzialności firmy. Właśnie ewaluacja strategii, polityki, zasad, procesu wdrażania społecznej odpowiedzialności w firmie (przede wszystkim norm związanych z prawami i wolnościami pracowników) jest głównym zadaniem standardu. Standard ten przewiduje sprawdzanie dokumentów, charakteryzujących rzeczywisty poziom odpowiedzialności społecznej. Skonsolidowane przedstawienie tych dokumentów można pozycjonować jako swoisty raport na temat działań w zakresie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Zgodnie z punktem 3.7 tego standardu organizacja ustanawia udokumentowane procedury w celu wykrywania, zapobiegania, minimalizacji, wyeliminowania lub w inny sposób reagowania na potencjalne zagrożenia dla zdrowia i bezpieczeństwa personelu. Organizacja prowadzi pisemny rejestr wszystkich zdarzeń związanych ze zdrowiem i bezpieczeństwem, które występują w miejscu pracy oraz we wszystkich domach i obiektach należących do organizacji, niezależnie od tego, czy jest właścicielem czy je wynajmuje [116, p.10].

Standard *SA 8000* jest narzędziem certyfikacji przedsiębiorstw zgodnie z zasadami *CSR*. Właśnie dlatego w standardzie tym położono akcent na podporządkowanie wskaźników, polityki i strategii przedsiębiorstwa kryteriom społecznej odpowiedzialności biznesu. Wadą jest jego zapis, nieadekwatny do potrzeb sprawozdawczości - norma *SA 8000* koncentruje się na innych aspektach *CSR*. Jako zaleta może być traktowana propozycja systemu sprawozdania *CSR*, która daje w pewien sposób możliwość uporządkowania dokumentów w kontekście rachunkowości.

### **1.1.3. Zasady odpowiedzialności *Account Ability Principles Standard (AA1000APS)***

Celem programu *AA1000APS* (2008) jest zapewnienie organizacjom akceptowanego na arenie międzynarodowej, swobodnie dostępnego zbioru zasad, w celu określenia i zarządzania strukturą, w jakiej rozumieją, zarządzają, wdrażają, oceniają i informują o ich odpowiedzialności [117, p.8-14].

W standardzie *AA1000 Zasady Odpowiedzialności* określono trzy zasady, z których jedna jest zasadą fundamentalną: fundamentalna zasada włączania, zasada istotności, zasada odpowiadania.

Włączanie oznacza uczestnictwo interesariuszy w tworzeniu i osiąganiu odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju. Wdrożenie tej zasady polega na zaangażowaniu interesariuszy, co prowadzi do włączania interesariuszy w formułowanie przez organizację odpowiedzialnej i strategicznej odpowiedzi na wyzwania zrównoważonego rozwoju.

Istotność to ustalenie adekwatności i znaczenia danych kwestii dla organizacji i jej interesariuszy. Wdrożenie tej zasady polega na ustalaniu istotnych kwestii, co prowadzi do wszechstronnego i wyważonego zrozumienia oraz nadania priorytetów najistotniejszym kwestiom w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Podejście to pokazuje w jaki sposób organizacja wyraża swoją odpowiedzialność wobec interesariuszy. Może ono obejmować politykę i cele rozwoju organizacji, strukturę zarządzania itp. Wdrożenie tej zasady ma na celu wypracowanie procesu komunikacji z interesariuszami.

## **1.2. Akty prawne Unii Europejskiej w zakresie CSR**

Samo- i współregulacja uznane są przez Unie Europejskie za element programu w zakresie lepszego stanowienia prawa [118, p.11-14]. W tym kontekście UE powinna stymulować politykę w dziedzinie konsumpcji, zamówień publicznych i inwestycji na rzecz wzmocnienia opłacalności CSR na rynku. Uwaga konsumentów w kwestiach związanych z CSR wzrosła w ostatnich latach, ale nadal istnieją znaczące bariery, takie jak niewystarczający poziom świadomości, konieczność zapłacenia czasem wyższej ceny oraz brak łatwego dostępu do informacji niezbędnych do podjęcia świadomego wyboru.

Coraz więcej przedsiębiorstw ujawnia informacje społeczne i środowiskowe. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (sektor MŚP) często przekazuje takie informacje w sposób nieformalny i na zasadzie dobrowolności. ... Zintegrowana sprawozdawczość finansowa i niefinansowa stanowi ważny cel w perspektywie

średnio- i długoterminowej i Komisja z zainteresowaniem śledzi prace międzynarodowego komitetu ds. zintegrowanej sprawozdawczości (*International Integrated Reporting Committee*).

Komisja UE (*The Commission of the European Communities*) zaproponowała podstawy polityki wobec warunków pracy, zwłaszcza w okresie zmian strukturalnych, komunikacji, zaangażowania pracowników i dialogu społecznego, edukacji i szkolenia, zdrowia pracowników i bezpieczeństwa [119, p.16-17]. Opracowany dokument charakteryzuje treść społecznej odpowiedzialności i odzwierciedla podstawy dla jej oceny, wdrażania i ewidencji. Lecz dokument nie rozjaśnia kwestii powiązanych z kształtowaniem sprawozdań o społecznej odpowiedzialności biznesu.

Pod względem Komisji UE wiele organizacji rozwija standardy w zakresie księgowości, sprawozdawczości i audytu społecznego „a jedynie garstka obejmuje całe spektrum kwestii związanych z odpowiedzialnością biznesu. Z punktu widzenia ochrony środowiska *Global Reporting Initiative* jest obecnie postrzegana jako najlepsza praktyka. Jego wytyczne dotyczące sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju umożliwiają porównanie między przedsiębiorstwami. Wytyczne w sprawie raportowania dotyczącego zrównoważonego rozwoju w ramach globalnego raportowania obejmują również ambitne wytyczne dotyczące sprawozdawczości społecznej.

### **1.3. Globalna Inicjatywa Sprawozdawcza (GRI) wytyczne raportowania w kwestii zrównoważonego rozwoju – G4**

Czwarta generacja wytycznych raportowań w kwestii zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Reporting Guidelines*) *GRI (Global Reporting Initiative) - G4*, została uruchomiona w maju 2013 r. Została ona uaktualniona i ulepszona w celu odzwierciedlenia ważnych, aktualnych i przyszłych trendów w sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Dyrektywy *GRI* zawierają zasady raportowania, ujawnienia informacji standardowych oraz przewodnik po implementacji do przygotowania raportu na temat zrównoważonego rozwoju [120, p.2-8]. Cel tej

dyrektywy polega na tym żeby umożliwić wszystkim firmom i organizacjom informowanie o ich ekonomicznej, ekologicznej, społecznej i administracyjnej skuteczności.

Zasady raportowania *GRI* są podzielone na dwie grupy: zasady definiowania treści raportu i zasady definiowania jakości raportów. Zasady *GRI* dotyczące definiowania treści raportu opisują proces, który ma być zastosowany w celu określenia, jaką treść powinien zawierać raport, biorąc pod uwagę działania, wpływy i merytoryczne oczekiwania i interesy zainteresowanych stron organizacji. Są cztery podstawowe zasady w tej grupie:

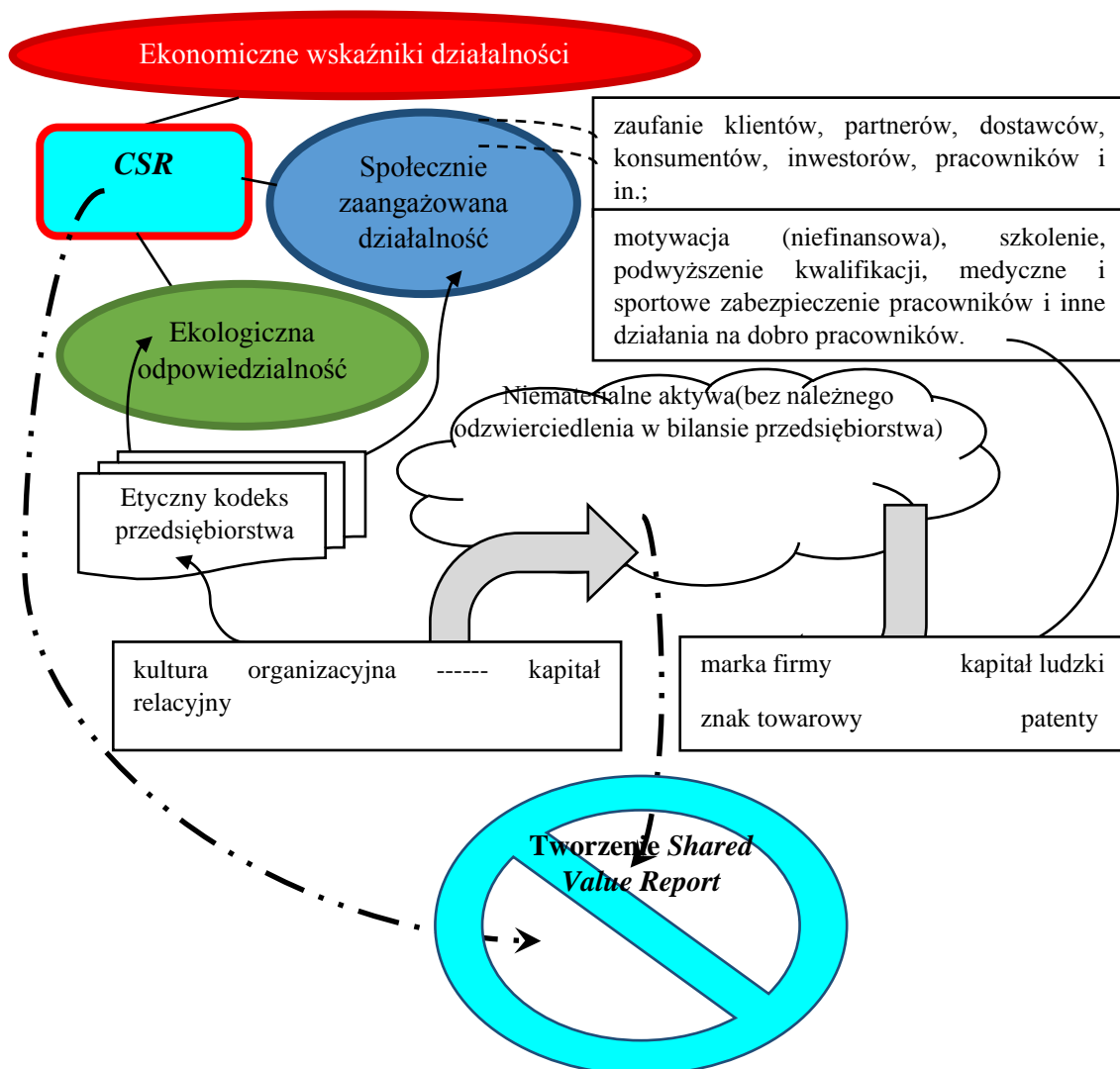
- istotność (*Materiality*),
- zaangażowanie stron (*Stakeholder Inclusiveness*),
- kontekst zrównoważonego rozwoju (*Sustainability Context*),
- kompletność (*Completeness*).

Zasady definiowania jakości raportu zgodnie z wytycznie *GRI* przedstawione w następującej kolejności:

- równowaga (*Balance*);
- porównywalność (*Comparability*);
- dokładność (*Accuracy*);
- terminowość (*Timeliness*);
- przejrzystość (*Clarity*);
- niezawodność (*Reliability*).

Dzięki zastosowaniu normy *ISO 26000* w połączeniu z Dyrektywami *GRI* sprawozdawcy mogą zsynchronizować te dwa elementy i dysponować praktycznymi zestawami narzędzi do pomiaru i raportowania ich skuteczności i wpływu na społeczność. Przy tym sprawozdawczość o społecznej odpowiedzialności biznesu powinna być zgodna z zasadami rachunkowości i wszechstronnie odzwierciedlać niematerialne aktywa i społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Format sprawozdania o społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wymaga szerokiej dyskusji i poprawek permanentnych. W tym kontekście przedstawiony na Rys. 1

schemat tworzenia raportu może być użyty do stworzenia bardziej efektywnego systemu raportowania na poziomie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.



Rys. 1. Koncepcja tworzenia sprawozdania w zakresie społecznej odpowiedzialności (działalności) biznesu

Źródło: Opracowanie własne.

Rachunkowość i sprawozdawczość dotyczące społecznej odpowiedzialności można i docelowo interpretować z uwzględnieniem zasad rachunkowości, a w szczególności zasady podwójnego zapisu. Z takiej strony kształtowanie sprawozdania co do społecznej odpowiedzialności biznesu będzie uwzględniać dwa elementy. Pierwszy element to sama odpowiedzialność społeczna, społeczne zobowiązania, kapitał społeczny, a drugi element to niematerialne aktywa, w szczególności marka firmy, znak towarowy kapitał ludzki itp.

Głównym zadaniem przy tworzeniu zrównoważonego sprawozdania na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są obiektywne i równoważne odzwierciedlenie społecznej odpowiedzialności (zobowiązań) i niematerialnych aktywów. Przedstawiona na Rys. 1 koncepcja budowy sprawozdania uwzględnia zasadę podwójnego zapisu, przy czym może być przesłanką dla napisania dokładnych rekomendacji kształtowania nowego, jednolitego (unifikowanego) sprawozdania o stanie społecznej odpowiedzialności i niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Takie sprawozdanie może być traktowane jako Raport o społecznej odpowiedzialności i niematerialnych aktywach przedsiębiorstwa (SONAp – *Corporate social responsibility & intangible assets report (CSR&IA)*).

#### **1.4. Rekomendacje**

Główne kwestie raportowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw są następujące: zwiększenie przejrzystości, różnorodności, odpowiedzialności informacji społecznych, środowiskowych i pracowniczych w raportach niefinansowych i brak wypracowanej praktyki na rynku.

Warto zaznaczyć że istnieje potrzeba zapewnienia przedsiębiorstwom wytycznych i narzędzi, które umożliwią im skuteczne informowanie o ich społecznej polityce odpowiedzialności, procesach i skuteczności. Weryfikacja informacji, wydanej w zawiadomieniach socjalnego obowiązku, niezależnymi trzecimi stronami, jest również potrzebna, żeby unikać krytyki wobec tego że raporty były programami *public relations* bez merytorycznych podstaw [119, p.18].

Interesującym podejściem do oceny poziomu społecznej odpowiedzialności jest metoda praktykowana w Hiszpanii. Podejście to opiera się na unifikowanych raportach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Zastosowana procedura (opisana i przeanalizowana przez M.D. Odriozolę i E. Baraibar-Díez [120, p.125-126]) prowadzi do konstrukcji indeksu społecznej odpowiedzialności - *The Spanish Monitor of Corporate Reputation (MERCOS – Corporate Reputation Monitor)*, szeroko wykorzystywanego do oceny reputacji hiszpańskich firm. Indeks *MERCOS* uznawany jest w Hiszpanii za najważniejszy w tworzeniu rankingu reputacji firm.

Jego szerokie zastosowanie i akceptacja społeczna wynika z kilku powodów, a w szczególności z zastosowanej metodologii (wartość indeksu oparta jest na ocenie wielu interesariuszy) oraz upublicznieniu rankingu. Proces konstrukcji indeksu i rankingu reputacji składa się z kilku etapów:

1) W pierwszej kolejności badaniami zostają objęci członkowie zarządów wszystkich firm, których wartość przychodów ze sprzedaży w Hiszpanii kształtowała się na poziomie ponad 50 milionów euro rocznie. Na podstawie tych badań tworzony jest tzw. wstępny ranking (tymczasowy).

2) Znajdujące się na liście przedsiębiorstwa (etap pierwszy) zostają w dalszej kolejności poddane ocenie przez szerokie grono interesariuszy. Na ich temat ankietowani są analitycy finansowi, stowarzyszenia konsumenckie, osoby związane z organizacjami pozarządowymi (*NGOs*), związkami zawodowymi i przedstawiciele opinii społecznej.

3) Kolejnym etapem jest bezpośrednia ocena firm, które w wyniku wcześniejszych etapów procedury badawczej uplasowały się na 70 czołowych miejscach. Jest ona przeprowadzana w sześciu kluczowych obszarach: rentowność finansowa, jakość świadczonych usług i zadowolenie klientów, innowacje, odpowiedzialność społeczna oraz polityka przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska, reputacja wewnętrzna, jakość zasobów pracy oraz międzynarodowy charakter działalności. Oceny tej dokonują: 70 specjalistów z *Análisis e Investigación*, 3 087 przedstawicieli społeczeństwa, 8 856 pracowników i 101 dyrektorów ds. Zasobów ludzkich. Od 2013 roku firma *MERCO* bierze pod uwagę także wyniki *Independent Review Report (ISA E3000)*, który jest przeprowadzany przez *KPMG*.

3) Ostatnim etapem ewaluacji jest ocena 70 firm w skali od 0 do 10 000 punktów, z wykorzystaniem metod statystycznych – model regresji logistycznej.

Modele regresji logistycznej wykorzystywane są do objaśniania zmiennych jakościowych w zależności od poziomu zmiennych egzogenicznych. W analizowanym przypadku model ten pozwala wyjaśnić czy uplasowanie się firmy w grupie przedsiębiorstw o wysokiej reputacji zależy od jakości informacji na temat



*CSR* [120, p.126-127]. W ten sposób przedsiębiorstwa kontrolują swoją reputację, podejmując jednocześnie działania ukierunkowane na podniesienie jakości informacji o reputacji firmy dostarczanej na potrzeby rankingu w roku następnym. Istnieje jeden rok opóźnienia między głównymi zmiennymi (jakość informacji i reputacja firmy). To opóźnienie jest konieczne, ponieważ raporty *CSR* są publikowane pod koniec roku, więc jakość informacji o raportach *CSR* wpływa na reputację następnego roku.

Firmy o wyższym poziomie stosowania norm i zapewnienia będą należały do grupy wyższej reputacji. Początkowo ujawnienie prowadzi do celów społecznych, takich jak zwiększenie wiarygodności i zaufania firmy poprzez raporty z weryfikacji czy audytu, zahamowanie sceptycyzmu zainteresowanych stron i uzyskanie wyższej reputacji wśród innych firm.

Metoda określania poziomu społecznej odpowiedzialności dużych przedsiębiorstw, którą wykorzystuje się w Hiszpanii jest łatwa do zunifikowania i może być adaptowana do realiów innych państw Unii Europejskiej.

## **ZAKOŃCZENIE**

Atutem *CSV* w porównaniu do *CSR* są towarzyszące tej koncepcji sformalizowane wskaźniki - społeczna odpowiedzialność biznesu rozpatrywana jest przez pryzmat kosztów i otrzymanych zysków. Tego typu podejście tworzy przesłanki do księgowania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, aczkolwiek wskazane jest wypracowanie nowych wystandardyzowanych wskaźników nowych standardów w zakresie raportowania. Koncepcja kreacji wartości nie w pełni więc wyjaśnia różnicę między bilansową i rynkową wartością przedsiębiorstwa. Na rynkową wartość przedsiębiorstwa wpływa bowiem wiele zróżnicowanych czynników.

Upowszechnienie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i nadanie jej bardziej pragmatycznego charakteru wymaga uwzględnienia jej w rachunkowości. Niezbędny jest wiarygodny i wielowymiarowy (finansowy i pozafinansowy) system pomiaru działalności organizacji i otoczenia, w którym funkcjonuje, umożliwiający

rzetelną ocenę, zarówno jego efektywności finansowej, jak i oddziaływania na różnych interesariuszy.

Ważne jest, żeby regulacja prawna w zakresie *CSR* nie była sprzeczna z podstawowymi pryncypiami tej koncepcji i umożliwiała przedsiębiorstwom ich wdrożenie w praktyce. Współczesne warunki prowadzenia biznesu determinują następujące zasady odpowiedzialności społecznej:

- wdrażanie alternatywnych technologii ukierunkowanych na oszczędzanie energii i „*green energy*”; opakowania powinny być wykonywane z ekologicznych, nie szkodliwych zasobów i przy minimalnych kosztach;
- wykorzystanie ekologicznych składników w procesie produkcji;
- godne wynagrodzenia (nie poniżej średniej rynkowej w branży w danym regionie czy nie poniżej średniej krajowej);
- pakiety socjalne i ubezpieczenie zdrowotne;
- krzewienie kultury fizycznej poprzez różnego rodzaju współfinansowanie aktywności fizycznej pracowników;
- dbanie o zachowanie na odpowiednim poziomie stanu moralnego i psychologicznego, który jednocześnie zapewnia wysoką wydajność pracy.

To nie oznacza, że pracodawca musi wszystkie ww. elementy zapewnić każdemu ze swoich pracowników. Niektóre z nich są podstawowe, podczas gdy inne mogą być stosowane jako bonusy lub zachęty do zwiększenia efektywności pracy.

Kwestia raportowania o społecznej odpowiedzialności w odróżnieniu od aspektów teoretycznych powinna być jednoznaczna w swojej wykładni i w ten sam sposób interpretowana przez wszystkich interesariuszy. Raporty nie mogą być budowane na podstawie różnych standardów, gdyż w takiej sytuacji wskaźniki działalności społecznej przedsiębiorstw są nieporównywalne. Współcześnie stosowane są w zakresie *CSR* trzy standardy - *ISO 26000*, *AA 1000*, *SA 8000*, oraz obowiązuje jeden standard opracowania raportu *CSR (GRI G4)*, przy czym wytyczne *GRI G4* korespondują ze standardem *ISO 26000*. Standardy *AA 1000* i *SA 8000* są wykorzystywane w celu otrzymania przez przedsiębiorstwo certyfikatu społecznej odpowiedzialności biznesu lecz nie są one przydatne w opracowaniu raportu o *CSR*.

Istniejący dylemat może być rozwiązany przez unifikację standardów w zakresie *CSR* i z jednoczesnym budowaniem metody oceny i raportowania społecznie odpowiedzialnego działania przedsiębiorstw. Ważne jest, aby na podstawie standardów i wytycznych wobec *CSR* móc poznać:

- treść, zasady, komponenty i inne aspekty merytorycznej społecznej odpowiedzialności biznesu;
- metody ewaluacji poziomu społecznej odpowiedzialności biznesu oraz sposób interpretacji wyników oceny;
- koncepcje oraz wytyczne w zakresie opracowań sprawozdań (raportów) o społecznej działalności przedsiębiorstw;
- przykłady i wskazówki dotyczące implementacji zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie oraz korzyści z *CSR*.

Wprowadzaniem oddzielnych norm społecznej odpowiedzialności zajmują się różne firmy na całym świecie, w szczególności *Walmart*, *IBM (International Business Machines Corporation)*, *Intel Corporation*, *GE (General Electric)*, *IKEA (Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd)*, *Starbucks Corporation*, *Innocent Drinks*, *PKN ORLEN (Polski Koncern Naftowy Orlen Spółka Akcyjna)*, *Nestlé S.A. (Nestlé Société Anonyme)*. Te przedsiębiorstwa, to tylko część dużej grupy, które pokazują poprzez swoje działania, że nie na słowach opiera się społeczna odpowiedzialność biznesu. Z pewnością można powiedzieć, że wdrożenie tej koncepcji nie zależy od rodzaju działalności lub formy prawnej przedsiębiorstwa.

Doświadczenia przedsiębiorstw pokazują, że ograniczanie standardów społecznej odpowiedzialności biznesu tylko do jednego z wybranych aspektów nie zapewnia oczekiwanego wyniku. Właśnie dlatego, co zostało wielokrotnie udowodnione jak w badaniach naukowych, jak też w praktyce gospodarczej, społeczna odpowiedzialność jest strategicznym wyborem przedsiębiorstw, który powinien znaleźć odzwierciedlenie we wszystkich aspektach biznesu.

## **SECTION 6. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS**

### **6.1 human resources management of the enterprise as a factor of increasing labor productivity**

In a crisis economy, increasing productivity at any enterprise is one of the conditions for their effective operation, which primarily depends on the efficient use and management of labor resources and requires organizational and technical measures to achieve optimal performance of all departments of the enterprise.

Based on this, human resource management by the criterion of increasing productivity can be seen as a process involving strategic, tactical and operational planning and constant monitoring of the implementation of optimal management decisions in a particular situation, as well as quantitative measurement of productivity and efficiency of workers, managers, when there is a need to manage the unit and where specifically to focus efforts to increase productivity and productivity.

In the general approach, labor productivity is the efficiency of labor costs, the ability of enterprise personnel to create a certain amount of material goods per unit of time. In terms of labor productivity of industrial and production personnel of the enterprise, individual labor is considered, which reflects the cost of only living labor of personnel. The level of labor productivity of the worker is characterized by an indicator of output, which shows the number of products produced per unit time. Inverted to production is an indicator of labor intensity, which is related to the classification of industrial personnel of the enterprise [121, 122].

Labor intensity indicators can be used to calculate the required number of workers and identify specific reserves to increase productivity.

The general factors of increase of labor productivity of workers of the enterprise in the conditions of use of modern techniques and technology, and also the account of specificity of manufacture are:

- reducing the complexity of production processes;
- minimum downtime of workers;
- improving the system of training and retraining of enterprise personnel;
- improving the system of remuneration and motivation of work.

Some factors of productivity growth in terms of improving management, organization of production and labor include:

- improvement of structures and rational distribution of management functions among the personnel of the enterprise;
- rational distribution and organization of labor of employees of the enterprise;
- increase the real working time of employees.

It is clear that every employee of the company in a certain period of time has an idea how to optimize their own productivity. So, highly motivated employees always strive to find the point of optimal productivity, but due to such a psychological factor as increased anxiety and diligence, they overwork and thus reduce their own productivity. This often leads to nervous stress in them. Therefore, for production it is advisable to adhere to average productivity with average efficiency, but at the level of professional competence.

On the level of productivity at the enterprise is also influenced by the level of extensive use of labor, labor intensity and technical and technological state of production [121].

Also, the fuller the scale of replacement of obsolete means of production, the faster the increasing productivity of new equipment will compensate for the lack of manpower. By updating the equipment, it is possible to compensate for the shortage of labor, dismissal and redistribution of employees between departments of the enterprise.

The more fully employees use working time within the statutory length of the working day and working week, the less downtime and other losses of working time

and the longer the working day, the higher the level of extensive use of labor and productivity.

Based on this, the main tasks of human resource management in order to increase productivity are the correct assessment:

- compliance with the established number limit;
- implementation of the production plan;
- growth rates of production of one worker;
- use of working time;
- the impact of round-the-clock and internally variable downtime on

productivity and output.

The main characteristic of the productivity of individual workers is the degree of compliance with production standards, taking into account their quality, complexity of work and skills of workers [123, 124].

Qualification of workers below the complexity of the work performed leads to:

- reduction of product quality and increase of production costs due to elimination of restored shortage or repair of equipment;
- unclaimed products due to their low quality;
- sales of products at reduced prices in order to partially reproduce costs;
- reduction of the planned profit.

Qualification of workers above the complexity of the work performed leads to:

- increase in production costs with additional payment to workers for highly skilled labor;
- possible unclaimed products when increasing its price;
- possible preservation of the planned profit with a decrease in sales;
- sales of products while maintaining the planned profit due to rising product prices.

Thus, the mismatch of qualifications of workers of the category of work performed, exceeding the qualification over the rank leads to incomplete use of

knowledge and skills of workers, to understatement of wages or to pay the difference between the grades, which leads to overspending of the payroll.

Exceeding the bit size of work over the skills of workers can reduce the quality of work performed and products produced, increase shortages, which leads to unproductive costs of material and labor resources.

Of course, first of all, it depends on the following shortcomings of labor activity of employees of the enterprise:

- low qualification of industrial and production personnel;
- improper organization of production processes or supply of material resources;
- inefficient sales of finished products;
- fuzzy enterprise management.

The productivity of workers of the enterprise depends not only on the organization of their activities, equipment of means of production, working conditions, but also on interpersonal relationships, psychological compatibility, cohesion and management styles. That is, organizational and managerial conditions are directly related to the socio-psychological climate in the team, as interpersonal interaction of employees occurs through a system of their production relations, which are based on the administrative and legal principles of the enterprise.

The moral and psychological infusion of employees is manifested in the relationship formed on the basis of objective and subjective connections between them. Through direct contact, all connections between employees acquire an emotional color, which is determined by values, moral norms and personal interests of employees.

There are qualitative and quantitative methods for determining the need for staff to make effective management decisions to attract or dismiss employees in order to increase productivity [125].

Qualitative need for labor resources is determined by the need for certain categories of staff, professions, specialties, as well as in establishing the level of qualification requirements for staff. The necessary calculations are made on the basis of information of analytical and descriptive nature, which include:

- staffing of the enterprise;
- requirements for the professional qualification of employees;
- requirements for positions and jobs;
- professional qualification division of works.

Quantitative need for labor resources involves the direct calculation of the required number of employees for a certain period of time, for jobs, for the amount of costs.

Additional need (absolute increase in number) is provided by recruiting new employees. Personnel selection is carried out both on their own and through employment services.

Management decisions on the selection or dismissal of personnel of the enterprise are made on the basis of a study of the state of sales, market conditions, staff turnover, analysis of the age of the staff, etc.

Thus, the process of making management decisions about the need for labor resources of the enterprise includes determining the quantitative need for staff on a regular basis, the formation of requirements for employees and decision-making on their involvement in work.

The factor-by-factor method involves the calculation of productivity growth through savings in the number of employees under the influence of various factors [6].

Labor savings under the influence of increasing the technical level of production ( $E_{\text{po6.c.}}$ ) is determined by the formula:

$$E_{\text{po6.c.}} = \frac{(t_1 - t_2) \cdot N_{\text{nn}}}{\Phi_{\text{a}} \cdot K_{\text{6H}}} \cdot K_{\text{y}}, \quad (1)$$

where  $t_1, t_2$  – the complexity of manufacturing a unit of production in accordance with and after the introduction of a technical measure, norm-hours;  $N_{\text{nn}}$  - the planned volume of production, natural units;  $\Phi_{\text{a}}$  - actual annual working time fund of one



employee in the planning year, hours;  $K_{\text{вн}}$  - compliance rate;  $K_{\text{ч}}$  - time factor, which is determined by dividing the number of months of the event in the planning year by 12.

The change in the number of workers due to structural changes in the production program ( $E_{\text{cmp.зр}}$ ) is determined by the formula:

$$E_{\text{cmp.зр}} = \frac{(T_{\text{б}} - T_{\text{пл}}) \cdot Q_{\text{пл}}}{\Phi_{\text{л}} \cdot K_{\text{вн}}} \quad (2)$$

where  $T_{\text{б}}, T_{\text{пл}}$  - respectively, labor intensity of products by UAH 1 million in the base and planning periods, norm-hours;  $Q_{\text{пл}}$  - volume of production according to the plan, by million UAH.

Savings in the number of employees due to improved production management ( $E_{\text{вдоскон.упр.}}$ ) is determined by the formula:

$$E_{\text{вдоскон.упр.}} = \sum \Psi C_{\text{б}} - \sum \Psi C_{\text{норм}}, \quad (3)$$

where  $\sum \Psi C_{\text{б}}$  - the total number of industrial and production staff (IPS) in the base period, person;  $\sum \Psi C_{\text{норм}}$  - the same according to the progressive norms adopted in the planning period, person.

Savings in the number of workers as a result of improved use of working time ( $E_{\text{роб.ч.}}$ ) is determined by the formula:

$$E_{\text{роб.ч.}} = \frac{D_{\text{пл}} - D_{\text{б}}}{D_{\text{б}}} \cdot \Psi'_{\text{вн}} \cdot \Pi_{\text{роб}}, \quad (4)$$

where  $D_{\text{б}}, D_{\text{пл}}$  - the number of working days worked by an average of one worker, respectively, in the base and planning periods;  $\Psi'_{\text{вн}}$  - the initial number of IPS, adjusted for the impact of structural changes in production, people;  $\Pi_{\text{роб}}$  - share of workers in the basic number of IPS, %.

The relative decrease in the number of employees with increasing production and the base number of conditionally permanent staff ( $E_{обсяз\ вур.}$ ) is determined by the formula:

$$E_{обсяз\ вур.} = \mathcal{U}_{б.ум.-носм} \frac{\Delta Q - \Delta \mathcal{U}_{ум.носм}}{100}, \quad (5)$$

where  $\mathcal{U}_{б.ум.-носм}$  - the basic number of conditionally permanent staff (IPS minus the main workers), people;  $\Delta Q_{нл}$  - increase in production volume, %; where  $\Delta \mathcal{U}_{ум.-носм}$  - increase in the number of conditionally permanent staff, %.

The use of quantitative values of the calculated indicators to save labor resources are specific reserves for productivity growth in production and organizational and technical conditions of the enterprise. The considered measures and provisions aimed at increasing the productivity of workers of the enterprise are also the main components of the management of its labor resources, which together will provide an opportunity to activate the human factor and increase productivity.

Thus, today the strategy of human resources management of the enterprise requires HR specialists with detailed training and experience in the field of human resources management and in the field of production process management.

## SECTION 7. ECONOMY AND ENTREPRENEURSHIP

### 7.1 Business activity and entrepreneurship of economic systems in line with innovation and investment development

В цілях отримання росту прибутку, всі соціально-економічні системи повинні мати економічну спроможність своєї підприємницької діяльності. Економічна спроможність підприємств з їх здатністю здійснювати ефективне розширене відтворення і тим самим успішно функціонувати в бізнесі, схожі між собою, і як комплексне явище включає ряд сучасних складових елементів: ринкового, природно-виробничого, соціального, фінансового, юридичного та екологічного. Окремі елементи, і в цілому економічна спроможність багатьох соціально-економічних систем залежать від стану і динаміки факторів господарювання, від зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Названі елементи характеризують внутрішні, мікроекономічні умови економіки підприємництва. Поряд з цим, на економічну спроможність і результати роботи соціально-економічних систем має великий вплив багатобічність зовнішніх макроекономічних та мезоекономічних умов, які не залежать від самих підприємств.

При цьому однією з умов забезпечення розширеного відтворення і економічного зростання підприємств є досягнення ними певного рівня рентабельності, при якій отриманий прибуток спрямовується на фінансування оновлення основних виробничих фондів, соціальних витрат, виплати дивідендів та інші потреби. Наявність отриманого прибутку покликане забезпечити економічні умови розширеного відтворення, де зміцнення фінансової основи розширеного відтворення в багатьох економічних системах є першочерговим завданням у збільшенні доходів, зростання рентабельності.

Пріоритетними шляхами вирішення цього завдання виступають покращення спеціалізації виробництва, впровадження ресурсозберігаючих

технологій, вдосконалення внутрішньогосподарських відносин, ефективний маркетинг, активна участь в процесах кооперації та інтеграції і т.п. Аналогічно такому підходу відбувається і зменшення заборгованості підприємств за бюджетними платежами, банкам і постачальникам, що має здійснюватися на основі підвищення прибутковості їх діяльності та реструктуризації заборгованості.

Всезростаючий вплив на результати підприємництва і умови відтворення в багатьох секторах економіки надають мезоекономічні (регіональні) умови. Здебільшого такий вплив відбувається по лінії формування в регіонах конкурентного середовища, розвитку регіональної ринкової інфраструктури, діяльності великих ринкових структур та формуванні сприятливого ділового клімату. Для оцінки ділового клімату необхідно зводити вплив різноманітних факторів в єдину систему, використовуючи однорідні шкали вимірювання [127].

Досить практичною можна вважати таку методику оцінки регіонального ділового клімату, яка має вимір у вигляді шкали оцінок: стандартна – від -50 балів для несприятливих факторів, до +50 балів для сприятливих факторів. Визначення інтервалів шкали здійснюються експертним методом щодо зміни реальних факторів зовнішнього середовища і відповідної бальної оцінки та із залученням до вимірювання офіційних статистичних даних [132]. Проте статистика не зовсім повно публікує низку показників стосовно стану ділового середовища, тому необхідно відбирати найбільш значимі з них для проведення оцінки шляхом інтерв'ювання. Серед яких, це доступність до інвестиційних кредитів, які залежать від співвідношення рентабельності виробництва і банківського відсотка; забезпеченість фінансовими ресурсами, що може спонукати уповільненню фінансових розрахунків і тим самим впливає на зростання цін інфраструктурних послуг, інфляцію на ринку матеріальних ресурсів і т.д.

За такого підходу першорядного значення у забезпеченні підприємницької спроможності економічних систем набувають особливі умови їх кредитування,

наприклад за лізинговою формою, як особливою формою кредитування і інвестування підприємств яка потребує свого подальшого розвитку та вдосконалення. З метою вибору впровадження ефективних заходів господарювання, економічно неспроможні соціально-економічні системи слід розділити на три групи:

1. Підприємства здатні самостійно вийти з кризового стану і досягти економічної спроможності шляхом істотного підвищення ролі менеджменту та маркетингу.

2. Підприємства нездатні самостійно вийти з кризи і досягти економічної спроможності, але представляють інтерес для економічно стійких структур.

3. Відсталі підприємства які не здатні самостійно вийти з кризи і досягти економічної спроможності, до них відсутній інтерес економічно стійких структур.

Для підприємств кожної з названих вище груп постає потреба у формуванні своїх програмних заходів з досягнення економічної спроможності. Найлегше виокремити і реалізувати ці заходи для підприємств першої групи, пріоритетними і першочерговими заходами яких є проведення активного високоякісного менеджменту і маркетингу.

Для підприємств другої групи провідними напрямками дій з досягнення економічної спроможності можна назвати не тільки проведення активного високоякісного менеджменту і маркетингу, але також пошук і встановлення стійких зв'язків з високоприбутковими суб'єктами господарювання, які зацікавлені в постійній співпраці з підприємствами другої групи або навіть в їх приєднання до себе. Найбільш важко виділити ефективні пріоритетні заходи досягнення економічної спроможності для підприємств третьої групи, до яких відсутній інтерес економічно стійких високоприбуткових суб'єктів підприємництва. Подолати неплатежі підприємств третьої групи практично можливо тільки після їх реструктуризації в процедурі банкрутства та введенні зовнішнього адміністрування.

Пріоритетні заходи на всіх рівнях з подолання неплатежів підприємств,

можуть бути успішно реалізовані тільки компетентними, професійно підготовленими працівниками. У зв'язку з цим зростає значення накопичення, підвищення якості та раціонального використання людського капіталу, який сформований в результаті набутих знань, навичок, здібностей, мотивацій, які доцільно використовуються в процесі праці, сприяючи зростанню її продуктивності [129].

В досягненні економічної спроможності та отримання необхідних ресурсів як на споживання, так і на накопичення, підприємства повинні зробити все можливе для збільшення своїх доходів. Найважливішими факторами збільшення доходів підприємств, і відповідно активізації своєї ділової активності, можна назвати:

- 1) зростання обсягів виробництва за рахунок успішно реалізованої продукції;
- 2) поліпшення структури, асортименту продукції, яка внаслідок збільшення своєї частки користується ринковим попитом;
- 3) підвищення якості продукції, покращення її споживчих властивостей і зниження витрат на виробництво і реалізацію;
- 4) встановлення обґрунтованих цін на продукцію з використанням продуманої цінової політики;
- 5) активна маркетингова діяльність та ін.

Кожному підприємству необхідно використовувати всі фактори і резерви збільшення доходів, найважливішим з яких є підхід за рахунок зниження витрат на виробництво продукції і її реалізацію. При цьому управлінському персоналу слід добре знати структуру витрат і шляхи зниження їх постійної та змінної частки, а також оперування ними. За інших рівних умов змінні витрати на підприємстві можна зменшити шляхом економії ресурсів, раціонального їх використання, придбання більш дешевих ресурсів, зменшення частки уречевленої праці в питомих витратах на основі зростання її продуктивності.

Важливим резервом і відповідним ростом прибутку підприємств стає зменшення загальних і питомих постійних витрат, де загальна сума постійних

витрат не змінюється зі зміною обсягів виробництва продукції, але їх частка зменшується при збільшенні обсягів виробництва. Однак не всі витрати доцільно зменшувати. Можна збільшити витрати, які безпосередньо сприяють зростанню прибутку підприємств, це витрати на підвищення якості продукції, підвищення кваліфікації працівників і перепідготовку персоналу, маркетингову діяльність, дослідження кон'юнктури ринку та ін.

В ринкових умовах на підприємствах треба навчитися не тільки зменшувати витрати, але й вміло маніпулювати окремими їх видами. Так для зниження витрат відпрацьовується важливий комплексний підхід – одночасне використання факторів і резервів зменшення витрат на виробництво продукції в усіх структурних підрозділах підприємства і на всіх стадіях його виробничого процесу. Провідним фактором і резервом зниження витрат на виробництво продукції є широке використання досягнень сучасного науково-технічного прогресу, впровадження нової високопродуктивної техніки, наукоємних і економних технологій. Все це спонукатиме досягненню успішної підприємницької діяльності та підвищення ділової активності підприємств у виборі і реалізації багатоаспектних заходів на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях господарювання [131].

Немаловажне значення для ділової активності підприємств є соціально-економічна їх спроможність. Саме ділова активність підприємств виступає двигуном соціально-економічного прогресу в ринковій економіці. При цьому конкуренція виступає лише зовнішнім стимулом високої ділової активності. Прагнення бути лідером бізнесу в галузі і регіоні, побоювання програшу в конкурентній боротьбі і банкрутства, стимулюють ділову активність як джерело і основу соціально-економічної спроможності підприємств. Тому в ринковій економіці необхідна підприємливість у самостійності вирішення всіх проблем бізнесу та управління. Ці ділові якості підприємців, менеджерів, спеціалістів формуються не відразу, а інерційно і суперечливо, що стримує «дозрівання» ефективної економіки підприємств.

Крім того, ділову активність підприємств можна охарактеризувати і як

мотивовану макро- і мікрорівнем управління процесом господарської діяльності, спрямованої на забезпечення позитивної динаміки виробництва конкурентоспроможних товарів і послуг, збільшення трудової зайнятості та ефективного використання ресурсного потенціалу з метою збільшення прибутку і задоволення соціально-економічних інтересів суспільства [130].

В даному разі тут доцільно виділити наступні основні напрямки ділової активності: активність маркетингу, інноваційну, інвестиційну, виробничу і комерційну активність підприємств за фазами ділового циклу. Слід підкреслити взаємопов'язаність даних напрямків, так активний маркетинг дозволяє виявити зміни в потребах і способах життя споживачів, визначити необхідні продуктивні і технологічні інновації, а значить і необхідні інвестиції. Все це відтворюється через активний виробничий процес і активну комерційну діяльність.

Визнаючи достатню обґрунтованість і практичну доцільність даного підходу, важливо оцінювати ділову активність за основними ресурсними діловими циклами (табл. 1).

Таблиця 1

Ділова активність підприємства за ресурсними циклами

Вид ділового циклу	Стадія трансформації ресурсів				
	Мобілізація ресурсів	Капіталізація ресурсів	Ділові операції	Отриманий результат	Ефект використання
Інноваційний цикл	Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи	Стан нематеріальних активів	Освоєння інновацій	Оновлення продукції і технологій	Ріст конкурентоспроможності підприємства
Техніко-технологічний цикл	Інвестиції, купівля	Оцінка основних засобів	Амортизація, реновація	Продукція	Рентабельність основного капіталу
Ресурсно-енергетичний цикл	Договори забезпечення сировиною і електроенергією	Оборотний капітал	Відшкодування доходів	Продукція	Рентабельність і швидкість обороту капіталу
Капітальний цикл	Інвестиції, амортизація	Оцінка капіталу	Оборот капіталу	Дохід	Капіталовіддача і термін використання
Праце-	Залучення персоналу	Оплата праці	Організація	Продукція,	Продуктивність



забезпечуючий цикл			праці, підвищення кваліфікації	дохід	праці
Соціально-економічний цикл	Розподіл доходів	Стимули до праці	Заробітна плата, дивіденди	Репутація підприємства	Стійкість підприємства
Інформаційно-комунікаційний цикл	Інформаційне забезпечення	Нематеріальні активи	Повнота і оперативність інформації	Якість управління	Розвиток підприємства

За інформаційними даними таблиці 1 пропонується здійснювати систему оцінок ділової активності підприємства в процесі мобілізації та капіталізації ресурсів, їх використання та отримання кінцевого позитивного результату. А саме, під діловою активністю необхідно розуміти «здібності» підприємства, які забезпечать стійку конкурентоспроможність і економічну спроможність, домагаючись зростання обсягів виробництва і збуту продукції, підтримання достатньої ефективності використання ресурсів, гнучко адаптуючись до змін попиту і всього ринкового середовища, прогнозуючи і попереджаючи кризові прояви. При цьому менеджери підприємства повинні розвивати і оцінювати ділову активність за всіма її проявами конкурентної боротьби в руслі:

- зростання частки продажів на цільових ринках;
- підтримка оптимального завантаження виробничих потужностей і повної зайнятості персоналу;
- використання широкого фронту інновацій та інвестиційних проектів;
- проводити наступальну комерційну роботу, яка характеризує економічно достатнє і конкурентоспроможне підприємство.

Одночасно ці показники визначають і якість менеджменту підприємства.

Отже, зростання ділової активності підприємства в єдності інноваційної, інвестиційної, виробничої і комерційної активності є реальною основою досягнення соціально-економічної його конкурентоспроможності та економічного зростання [128]. Так інновації тиражуються у виробництві, де чітка організація виробничих процесів, безперебійна робота техніки і

обладнання, мотивована праця персоналу, якість управління – забезпечують виробничі успіхи підприємства. І в інноваціях, і в інвестиційній діяльності, і у виробництві, необхідно вбачати і враховувати горизонти і пріоритети робіт, що досягається за допомогою активного управління.

Дослідження і прогнозування ринку інновацій, активна робота на ринку інвестицій, можливість вибору і залучення якісних виробничих ресурсів на ринку, моніторинг ринків збуту своєї продукції і поведінки конкурентів – всі ці дії покликана виконувати служба управління підприємства [133]. Тому для ефективного функціонування підприємств в умовах ринкової економіки, необхідне бажання інвестувати в інновації та проводити політику з підтримки ризикованих, але й значно перспективних інновацій. Процесні інновації у зниженні витрат – виступлять ресурсозберігаючими та ресурсозамінюючими технологіями. Однак дані технології не повинні вимагати великих капіталовкладень і повинні швидко окупитися. По суті подібні інновації можуть проявлятися і у вигляді нововведень на рівні раціоналізаторських пропозицій, які передбачають невеликі доопрацювання конструкції і технологічного процесу.

Продуктовими інноваціями зазвичай виступають розширення випуску рентабельних видів продукції, що мають попит і для яких є виробничі потужності, або освоєння нової рентабельної продукції яку можна освоїти за наявного науково-технічному доробку з опорою на наявні виробничі потужності з можливою повною зміною системи збуту та перемиканні на інші товаропровідні ланцюжки. Будь-які інші управлінські заходи можуть служити лише забезпеченням центральним продуктивим і процесним інноваціям. Крім того, інновації є найбільш раціональним способом підтримки і нарощування конкурентоспроможності підприємства. Якщо ринок, на якому працює підприємство, є рентним, то комерційний успіх підприємства залежить від його здатності до цінової і продуктової конкуренції. Тому інноваційна діяльність є невід'ємною складовою будь-якого підприємництва, а розвиток і підвищення ефективності виробництва неможливе без постійних прогресивних

нововведень.

В сучасних умовах підприємствам не можна допускати старіння ринкової продукції. Це пов'язано з тим, що споживач чекає новинок, і якщо підприємницький хист підприємства їх не освоїть, то його місце на ринку швидко займуть конкуренти. У зв'язку з цим, одна з основних задач управління діловою активністю підприємства полягає в постійному вивченні потреб, аналізі їх змін, складанні прогнозів, розробці та пропозиції нових продуктів на ринку. Грамотна товарна політика вимагає не тільки постійного оновлення товарної пропозиції, а й стратегії введення новинок на ринок.

Інноваційний потенціал підприємства також впливає і на головний фактор конкурентоспроможності – ефективність. В цьому випадку виділяються три групи основних способів підвищення ефективності: за допомогою управлінських рішень, що реалізують наявні резерви; структурних змін та інновацій. При цьому зростання ефективності можна забезпечити за рахунок наступних заходів антикризового характеру.

По-перше, це виявлення і повне використання резервів шляхом формування зацікавленості працівників у збільшенні віддачі праці та підвищенні її ефективності. Для цього створюється і використовується ефективний комплексний механізм управління, який містить мотивацію, активізацію і стимулювання праці, проти витратний і ціноутворюючий механізми, технології прийняття раціональних рішень та систему підвищення професійного рівня керівників в галузі управління. Ця комплексна група може дати швидкий приріст ефективності.

По-друге, це структурні зміни внаслідок зниження частки неефективних технологій і низькорентабельних видів продукції. Реалізація цього підходу досягається технічним переозброєнням, реконструкцією з вибором раціональної асортиментної політики, сформованої з урахуванням маркетингової інформації. Такий підхід надасть приріст ефективності у 2-3 рази більший ніж попередній.

По-третє, це створення і раціональне використання нових видів продукції,

послуг і нових технологій шляхом активізації інноваційних процесів. Основний засіб – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи з підготовкою та проведенням програм з промислового впровадження розроблених або вже розроблених нововведень (інноваційні програми). Даний підхід ще більш ефективніший за попередні. Основна відмінність цієї групи – це постійне оновлення інновацій, що з часом може унеможливити підвищення ефективності виробництва.

В основному сумарний ефект складається в результаті застосування засобів першої та другої групи, але вагомий внесок дає застосування інноваційних процесів. Проте особливістю сучасного розвитку інноваційної діяльності є те, що в умовах ринку управлінські інновації виявляються важливіше конструкторських чи технологічних. Тобто в даний час інноваційна активність залежить не тільки від технологічних, а й від організаційно-економічних, управлінських і духовних інновацій. Крім того, для успішної діяльності в ринкових умовах, підприємства повинні постійно залучати з різних внутрішніх і зовнішніх джерел інвестиції і ефективно їх використовувати. В сучасних умовах проблема залучення, мобілізації, ефективного використання всіх можливих джерел інвестицій є досить актуальною. Залучення інвестицій зміцнює інвестиційний потенціал підприємств, а пожвавлення інвестиційної активності є однією з головних умов стійкого економічного розвитку підприємницької активності в усіх секторах регіональної економіки.

Таким чином, підприємницький успіх залежить від багатьох факторів, серед яких найважливішим є внутрішнє підприємницьке середовище як певна сукупність внутрішніх умов функціонування економічних систем. В значній мірі внутрішня підприємницьке середовище носить суб'єктивний характер: воно безпосередньо залежить від самого підприємця, його компетентності, сили волі, цілеспрямованості, рівня домагань, умінь і навичок в організації та веденні підприємницької діяльності, використовуючи при цьому провідні досягнення науково-технічного прогресу у вигляді впровадження інновацій у свою діяльність та залучаючи на цій основі інвестиційні ресурси.

Проте не можна забувати і про вплив зовнішнього середовища на господарську діяльність підприємства щодо прийняття управлінських рішень з його розвитку в майбутньому та визначенню перспектив. В даному разі необхідно зіставляти наявний потенціал вимогам навколишнього оточення, і якщо є невідповідність між двома цими факторами, то підприємство не зможе в перспективі здійснювати свою діяльність ефективно. При цьому оцінка інноваційного потенціалу підприємства в економічному середовищі, є одним з найважливіших етапів стратегічного управління. На основі результатів, отриманих в ході її проведення, можна зробити висновки про ефективність використання наявних ресурсів і можливостей підприємства, резервів їх підвищення, зростання конкурентоспроможності в цілому, а також розробити нову або скорегувати існуючу стратегію свого розвитку.

## **SECTION 8. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

### **8.1 influence of innovation on the balanced economic development**

The modern stage of the innovative development of society is directly related to the use of information technology in almost all areas of the economy at all stages of the product life cycle, from its design to after-sales service. This allows enterprises that were the first to introduce innovative tools of Industry 4.0 in their business processes to increase the competitiveness of their product and the business as a whole. An analysis of macro indicators indicates that the countries that first entered Age 4.0 have strengthened their position in the ranking of international competitiveness and are currently leaders. In particular, an analysis of the ratings of The Global Competitiveness Index 4.0 (2019) and Global Innovation Index (2019) proves that almost the same countries are in the top twenty (Table 1). This indicates the presence of a tight connection between the innovative development of the country and the level of its competitiveness.

Further analysis focused on the twenty leading countries and Ukraine. An analysis of the dynamics of per capita GDP for 2010 - 2018 indicates a growth trend for this indicator for all countries. At the same time, Luxembourg (\$ 110742,3), Norway (\$ 92077,5), Switzerland (\$ 79214,3) in 2018 accounted for the largest value among the countries. The minimum value of GDP per capita among the countries is in Ukraine and a few better matters China. The volume of China's GDP is incomparably greater than Ukraine, but in terms of per person, this indicator is significantly reduced. After a sharp decrease in per capita GDP in Ukraine in 2015, this indicator is gradually increasing. However, here it is necessary to take into account the military aggression from the Russian Federation and the annexation of part of the territories of Ukraine, which negatively affected both the economic and

socio-political state of the state. However, the difference between the three leaders in this indicator and outsiders is more than 10 times.

Table 1

Leading countries and Ukraine in the Global Competitiveness Index 4.0 and the Global Innovation Index, 2019

Global Innovation Index			Global Competitiveness Index 4.0		
Rating	Country	Value	Rating	Country	Value
1	Switzerland	67,2	1	Singapore	84,8
2	Sweden	63,7	2	United States	83,7
3	United States	61,7	3	Hong Kong	83,1
4	Netherlands	61,4	4	Netherlands	82,4
5	UK	61,3	5	Switzerland	82,3
6	Finland	59,8	6	Japan	82,3
7	Denmark	58,4	7	Germany	81,8
8	Singapore	58,4	8	Sweden	81,2
9	Germany	58,2	9	UK	81,2
10	Israel	57,4	10	Denmark	81,2
11	Republic of Korea	56,6	11	Finland	80,2
12	Ireland	56,1	12	Taiwan, China	80,2
13	Hong Kong, China	55,5	13	Republic of Korea	79,6
14	China	54,8	14	Canada	79,6
15	Japan	54,7	15	France	78,8
16	France	52,4	16	Australia	78,7
17	Canada	53,9	17	Norway	78,1
18	Luxembourg	53,5	18	Luxembourg	77,0
19	Norway	51,9	19	New Zealand	76,7
20	Iceland	51,5	20	Israel	76,7
...	...	...	...	...	...
47	Ukraine	37,4	85	Ukraine	57,0
...	...	...	...	...	...
129	Yemen	14,5	141	Chad	35,1

Compiled by the author according to the data (Global Innovation Index 2019), (Global Competitiveness Index 4.0)

The analysis of the annual GDP growth rate (in %) is presented in Fig. 1. During 2010 – 2018, the average growth rate for the group of analysed countries was 2,88%. For comparison, in Ukraine the average annual GDP growth rate for this period is 0,16%. Such a low growth rate was influenced by 2013 – 2015, when the GDP growth rate was negative (-9,77% in 2015). However, in 2018, GDP growth in Ukraine amounted to 3,34%. It should be noted that China has the highest annual GDP growth rate. However, during 2010 – 2018, the GDP growth rate in China, as in other countries, generally declined.

The efficiency of the country's innovation activity can be assessed by the share of high-tech exports in the country's total exports. As can be seen from Fig. 2, Singapore has the largest share of high-tech products in total exports.

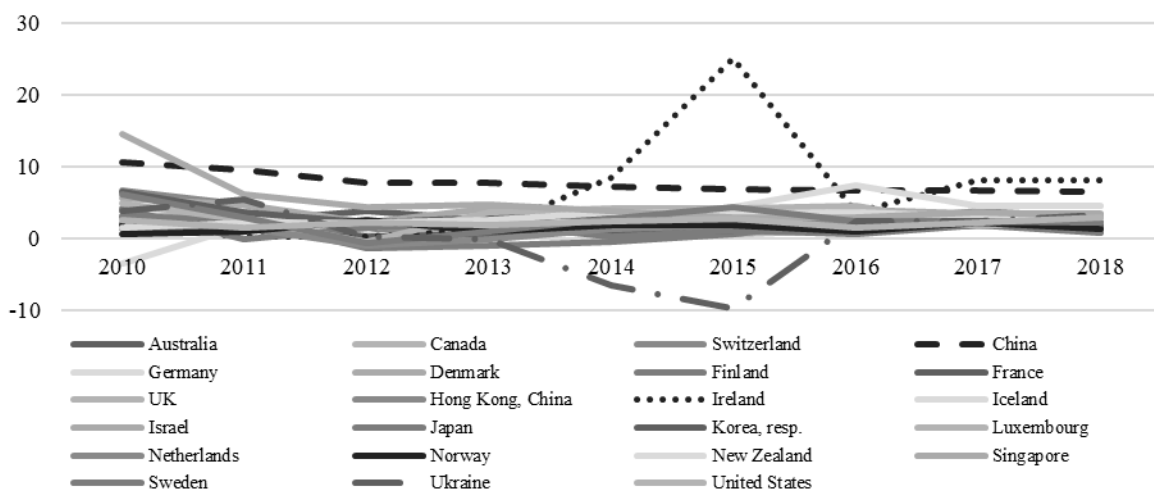


Figure 1. GDP growth rate (%), 2010 - 2018

built by the author according to data (The World Bank)

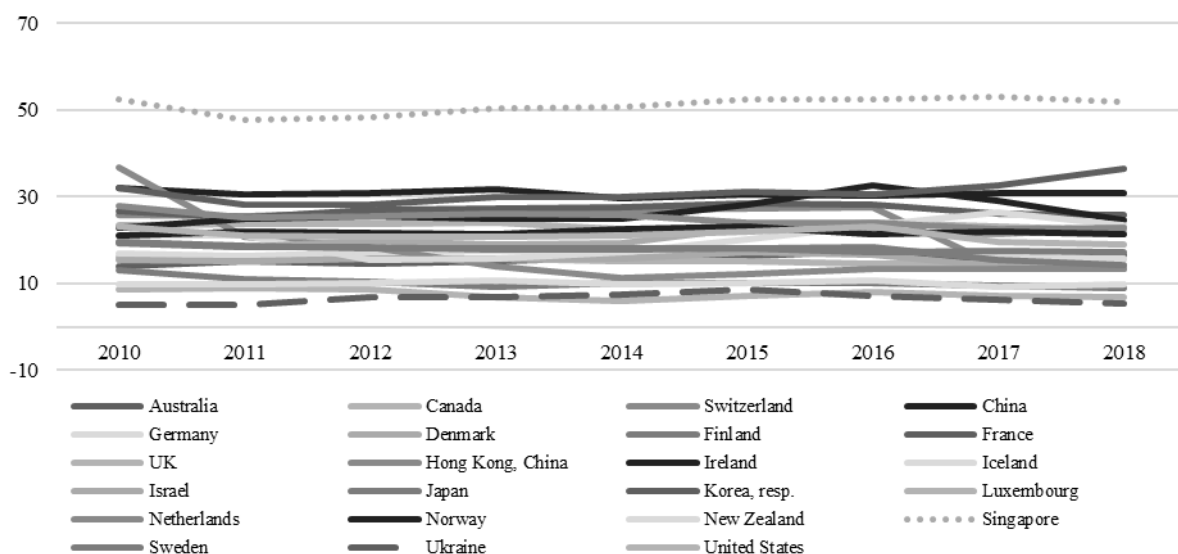


Figure 2. The share of high-tech exports in total exports, 2010 – 2018

built by the author according to data (The World Bank)

On average for 2010 – 2018 in this country it is 51%, while in the group the average value is 21%, and in Ukraine (for comparison) 6,5%. New Zealand has the lowest share of high-tech products in the group of leading countries – 10%.



If we take into account the volume of high-tech exports in absolute terms, the undisputed leader here is China, whose export volume has been growing during 2010 – 2018. The next country in the ranking of high-tech exports is Germany. However, statistics show that Germany's high-tech exports are almost 3 times less than in China. The smallest volume of high-tech exports is Iceland, which is not surprising given the size of the economy of this country.

Since the current stage of the industrial revolution, Industry 4.0 is based on the widespread use of information technology, it is of interest to analyse the production and export of ICT products and services by the leading countries. An analysis of statistical data indicates that the largest share in the volume of exports of ICT services has Ireland (an average of 44,9%), Israel (40,8%), Finland (28,5%), Sweden (19,5%). Of particular interest is Ukraine, in which military aggression by Russia and the annexation of part of the territories necessitated a quick reorientation to new world markets and terms of interaction. This, in turn, stimulated the growth of high-tech production and the activity of innovation. Since 2014, the export of ICT services in total exports has been growing and at the end of 2018 is 19.5%. It should be noted that the average indicator in Ukraine for 2010 – 2018 amounted to 12,3%, which also exceeds the average indicator for the group of leaders (11,1%). However, the leader among ICT products exports in Hong Kong - in 2018, the share of ICT products exports in total exports amounted to 51,7%, while the average among the group of leaders was 9,88%. The next are Singapore (the average value for 2010 – 2018 is 31,2%), China (27,1%), Korea (20,5%). In Ukraine, unfortunately, the average value of this indicator is 1%. This situation requires the immediate adoption of appropriate decisions.

Thus, the analysis confirmed the hypothesis of a direct dependence of innovation activity and the level of economic development of the country. Of course, innovation is quite risky and costly. The development of new technologies, products, etc. requires significant material and labor resources that not every company and not every country as a whole can afford. According to the results of the study, countries with a small population and area are leaders in innovative development with highly

developed economies. On the other hand, not all states that have significant reserves of natural resources, territory, large population, are economically prosperous. China's economy, which leads in terms of production and exports, is the last in the group of leaders in terms of GDP per capita. Therefore, for balanced economic growth of the country, we consider it necessary to develop a strategy of the state that takes into account its features and potential. This is especially true in Industry 4.0. Examples are countries that have developed a strategy for their development in the Fourth Industrial Revolution: Germany, China, the United States, France and others. The study concluded that the imbalance in the strategic development of some countries leads to a large GDP, active innovation (for example, indicators such as production and export of high-tech products and services, production and export of ICT products and services) do not lead to an appropriate amount of GDP per capita. Therefore, in order to achieve balanced development of the country's economy, we consider it necessary to take into account the following components: economic, innovative, social, environmental (Skorobogatova, 2019).

The components of Industry 4.0 will have a significant impact on countries around the world. Artificial intelligence already in 2019 brought 7.6 billion dollars. Back in 2013, it brought in \$ 0.42 billion. According to forecasts, in 2023, the market for artificial intelligence will bring \$ 13.3 billion to the world. Industry 4.0 will also have a significant effect on the sustainable development goals of the countries. Thus, due to new technologies, countries have the opportunity to increase the level of environmental friendliness of the manufacturing sector, integrate into global chains of cooperation, increase the level of investment and others. The Internet of Things will also bring significant economic value. A study of various segments has shown that the Internet of Things will have a massive impact on countries around the world. Thus, it brought the greatest value from the introduction into industry – 3700 billion dollars by 2025.

According to the Industry Strategy 4.0 in Ukraine, by 2021 the main directions are the development of industrial high-tech segments, innovation ecosystem, clustering of regions and the country as a whole, digitalization of key sectors,

attracting innovations to the country's defence complex, development of international cooperation. Therefore, as a result of the study, the following measures were developed to form the competitiveness of the national economy of Ukraine in the conditions of Industry 4.0:

1. Increasing the level of interaction between existing stakeholders and the state, creating the latest programs, initiatives, development strategies, which will facilitate the work of stakeholders on the implementation of the latest technologies in Industry 4.0.

2. Expanding funding for the IT sector for further development and faster recovery from the pandemic crisis, as well as motivating the workforce to work in Ukraine. The main problems with the outflow of personnel abroad are the impossibility of continuous professional development and low wages compared to foreign countries.

3. Deepening integration into existing EU programs, as EU countries are active implementers of Industry 4.0 concepts in industry, EU programs for the development of Industry 4.0 with designed funding have been established.

4. Reforming the protection of intellectual property rights, as the inability to protect their developments is an additional reason for the departure of specialists.

5. Digitalization of the main sectors of industry and infrastructure, which will encourage the rapid development of key sectors of the economy and related industries (Skorobogatova, 2020).

We think that these measures will help Ukraine to increase its position in the international arena of competitiveness in the conditions of Industry 4.0.

## REFERENCE

1. Терещенко О.О. Фінансовий контролінг / О.О. Терещенко, Н.Д. Бабяк. – К.: КНЕУ, 2013. – 407с.
2. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента/ И.А. Бланк. – К.: Ника-Центр, 1999. –Т1., – 592с.
3. Тарасюк М. В. Контроль та аналіз в системі контролінгу в управлінні торго-вельними мережами / М. В. Тарасюк // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2009. – № 657. – С. 107-112.
4. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: Навч. посібник. —К.: КНЕУ, 2003. —554 с.
5. Островська О.А. Економічна безпека та місце інноваційних діагностичних продуктів у її забезпеченні / О.А.Островська, О. Б. Соколова // Науковий збірник «Наукові праці НДФІ». - 2011. - випуск 3 (56). - С. 110 – 120.
6. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: [монографія] / О. О. Терещенко. – К. КНЕУ, 2008. – 268с. 7. Антикризове управління підприємством: Навч. посіб./ З.Є. Шершньова, В.М. Багацький, Н.Д. Гетманцева; За заг. ред. З.Є. Шершньової. - К.: КНЕУ, 2007. - 680 с.
7. Шимко О. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств // Бізнес Інформ. 2015. №9. С. 212–217
8. Криворучко О. С. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності торговельних підприємств //Інноваційна економіка. 2015. Вип.2. С.95-100.
9. Якименко Н., Федорова В. Конкурентні переваги підприємств торгівлі // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 47. С. 116–121.
10. Bezzub, I. Suchasnyi stan i perspektyvy ukrainiskoi yevrointehratsii [Current state and prospects of Ukrainian eurointegration]. Available at: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1209:suchas-nij-stan-i-perspektivi-ukrajinskoji-evrointegratsiji&catid=8&Itemid=350](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=1209:suchas-nij-stan-i-perspektivi-ukrajinskoji-evrointegratsiji&catid=8&Itemid=350) (accessed 23 May 2020). [in Ukrainian].

11. Tsiatkovska, A. M. (2019) Yevrointehratsiina stratehiia Ukrainy: geneza ta osoblyvosti realizatsii [Ukraine eurointegration strategy: genesis and implementation features]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/evrointegratsionnaya-strategiya-ukrainy-genezis-i-osobnosti-realizatsii> (accessed 23 May 2020). [in Ukrainian].
12. Yermolaiev, A., Klymenko, I., Shcherbyna, V., Denysenko, S., Poliakov, L. (2016). Ukraina-Yes: nastupni dvadtsiat piat rokiv [Ukraine-EU: the next twenty-five years]. Available at: <http://newUkraineinstitute.org/media/news/612/file/Ukraine%20EU.pdf> (accessed 23 May 2020). [in Ukrainian].
13. Heyets, V. M. (2015) Bariery na shliakhu rozvytku promyslovosti na innovatsiinii osnovi ta mozhlyvosti yikh podolannia [Barriers on a way of development of the industry on the innovative basis and possibilities to overcome them]. In *Ekonomika Ukrainy*, 1, 4-25. [in Ukrainian].
14. Yurynets, Z. V. (2016) Formuvannia innovatsiinykh stratehii: teoriia, metodolohiia, praktyka [Formation of innovation strategies: theory, methodology, practice]: monohrafiia. Lviv Ukraine: SPOLOM. [in Ukrainian].
15. Illiashenko, N. S. (2019) Upravlinnia vyperedzhaiuchym innovatsiinym rozvytkom promyslovykh pidpriemstv [Management of advanced innovative development of industrial enterprises]: monohrafiia. Sumy Ukraine: Trytoriia. [in Ukrainian].
16. UKRAINA 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku. Vydannia druhe [UKRAINE 2030: The Doctrine of balanced development. Second edition]. Available at: <http://econom.chnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/03/E-Book-Doctrine-2030.pdf> (accessed 24 May 2020). [in Ukrainian].
17. Naukova ta innovatsiina diialnist Ukrainy. Statystychnyi zbirnyk [Scientific and innovative activity of Ukraine. Statistical collection]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2019/zb/09/zb\\_nauka\\_2018.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2019/zb/09/zb_nauka_2018.pdf) (accessed 24 May 2020). [in Ukrainian].

18. Макарова Г.С., *Форми оцінки економічного потенціалу підприємства. Економіка підприємства та управління виробництвом.* – 2011 – №5, с. 89-92.
19. Федонін О.С, Рєпіна І.М., Олексюк О. І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник.* — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с.
20. Мартиновський В.С., Кравець В.Г. *Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства. Економіка харчової промисловості.* – Том 7, Випуск 3/2015. Електронний ресурс. Режим доступу: [file:///C:/Users/user/Downloads/51389-102664-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/51389-102664-1-PB%20(1).pdf)
21. Яремко І.І. *Сутність та методичні підходи до оцінки потенціалу сучасних економічних систем. Економіка і суспільство.* Випуск №20/2019. Електронний ресурс. Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20\\_ukr/59.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/20_ukr/59.pdf).
22. Витвицька У.Я., Штим Ю.В. *Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 30. Частина 4. 2018. Електронний ресурс. Режим доступу: <file:///C:/Users/user/Downloads/348-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-804-1-10-20190529.pdf>
23. Височан, О.О. (2016). *Витрати на фандрайзинг як вагомий складник трансакційних витрат організацій неприбуткового сектору економіки. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка, 21-9, 133-137.*
24. Височан, О.О. (2017). *Небюджетні неприбуткові організації в Україні: поняття, класифікація, законодавче регулювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 3, 142-147.*
25. Cagney P. (2010). *Nonprofit Consulting Essentials: What Nonprofits and Consultants need to Know.* San Francisco: John Wiley and Sons.
26. Манахова И.В. (2008). *Роль и функции НКО в повышении общественного благосостояния. Ученые записки ОГУ. Серія: Гуманитарные и социальные науки, 3, 26-30.*

27. *Combating Discrimination: A Training Manual*. (2011). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, European Commission.
28. Barna M.Y. Osnovni tendencii upravlinnya turistichnoyu diyal'nistyu v Ukraïni / M.YU.Barna, I.I.Tuchkovs'ka // *Pidpriemnictvo i tovgivlya*. – 2016. – Vip.20. – S. 5-8.
29. Gerasimenko V.G. Upravlinnya nacional'nim turizmom v konteksti mizhnarodnogo dosvidu / V.G.Gerasimenko, S.S.Galasyuk // *Visnik DITB*. - 2008. – Vip. 12. – S. 160-167.
30. *Zakon Ukraïni «Proturizm»* [elektronnij resurs]. – dostupnij z: rada.gov.ua
31. Zakharin S.V. Formuvannya intelektual'nogo kapitaluy akorientiru pravlinnya komercij noyu diyal'nistyu turistichnogo pidpriemstva / S.Zaharin, M.Bajkov / *Molodijvchenij*. – 2015. - № 9. – S. 50-62.
32. Zakharin S.V. Stalij rozvitok sferi turistichnih poslug: global'ni tendencii, mizhnarodna vzaemo diya, urokidlya Ukraïni / Zaharin S.V., Sobol' V.P., Mel'nik YU.R. // *Ekonomichnij visnik universitetu*. - 2013. - № 20/3. - S. 297-303.
33. Zakharin S.V. Derzhavne reguluvannya inozemnogo investuvannya / S.V.Zaharin // *Finansi Ukraïni*. – 2002. - № 1. – S. 92-101.
34. Subota M.V. Strategichni orientiri derzhavnoï politiki stimulyuvannya rozvitku kurortnoï diyal'nosti / M.V.Subota // *Ekonomichnij visnik universitetu*. – 2013. - № 20/2. – S. 353-358.
35. Subota M.V. Innovacijnipidhodidostimulyuvannyarozvitkukurortiv / M.V.Subota // *Probleminauki*. – 2012. - № 12. – S. 28-32.
36. Tkachenko T.I. Stalijrozvitokturizmu: teoriya, metodologiya, realiibiznesu / T.I.Tkachenko [monografiya]. – K.: KNTEU, 2009. – 463 s.
37. *Turizm v Ukraïni / Derzhavnasluzhbastatistiki Ukraïni*. [elektronnij resurs]. – dostupnij z: ukrstat.gov.ua
38. Grand definition dictionary of Russian language by D.N. Ushakov [on line]. Available at: <https://ushakovdictionary.ru/word.php?wordid=12890> (Accessed 30 Oct. 2019).

39. Altman Y. and Kubiniy N.Yu. (2016), Vidy doveriya i ikh otsenka [Types of trust and methods of assessment], Uzhgorod University Scientific Bulletin, Series economy, issue № 2 Chapter 4 “Economy of enterprises and industries, PP. 148-152 [on line]. Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/15466/1/%D0%92%D0%98%D0%94%D0%AB%20%D0%94%D0%9E%D0%92%D0%95%D0%A0%D0%98%D0%AF%20%D0%98%20%D0%98%D0%A5%20%D0%9E%D0%A6%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%90.pdf> (Accessed 30 Oct. 2019).

40. Oleynik O. Ways of defining the level of trust: how do semiotics and hermeneutics influence such notions as trust and confidence, belief? p.309-312 European integration choice of Ukraine and problems of macroeconomics: XXVIII International scientific-practical conference of young scientists and students: abstracts, Dnipro, December 5, 2019 [Electronic resource]. - Dnipro: Alfred Nobel University, 2019. - 476 p. ISBN 978-966-434-469-9

41. Online source: <https://finance.liga.net/ekonomika/novosti/chetvertaya-chast-vvp-ukrainy-nahoditsya-v-teni-issledovanie-ey>

42. Online source: <https://seosait.com/dinamika-vvp-ukrainy-s-2002-po-2016-gody/>

43. Bauersoks D, Kloss D. (2008) Logistika: Integrirovannaya tsep postavok. Moskva : Olimp-Biznes. p. 640. [in Russian].

44. Budrin A. G., Nemchin A. M., Tatarenko V. N. (2012) Problemy marketinga. Logistika: Marketing v kontekste polidisciplinarnogo podhoda k izucheniju. [Marketing problems. Logistics: Marketing in the context of a multidisciplinary study approach]. Problemy sovremennoj jekonomiki [Problems of the modern economy], № 1. 193–195. [in Russian].

45. Gadzhinskij A. M. Vzaimosvjaz' logistiki i marketinga [The relationship of logistics and marketing]. [http://www.elitarium.ru/vzaimosvjaz\\_logistiki\\_marketinga/](http://www.elitarium.ru/vzaimosvjaz_logistiki_marketinga/) (reference date: 20.02.2020). [in Russian].

46. Kirichenko A. A. Menedzhment vneshnejekonomicheskoy dejatel'nosti



[Management of foreign economic activity]. <<http://lybs.ru/index-10314.htm>> (reference date: 02.01.2020)>, [in Russian].

47. Kirjukov S. I. Organizacija, planirovanie i kontrol' marketingovoj logistiki [Organization, planning and control of marketing logistics]. <[http://www.elitarium.ru/organizacija\\_marketingovoj\\_logistiki/](http://www.elitarium.ru/organizacija_marketingovoj_logistiki/)> (reference date: 15.02.2020), [in Russian].

48. Kramarenko I.S., Khaustova K.M., Arkhanhelska A.-M.I. Rol investytsii v rozvytku transportno-lohistychnoi systemy ukrainy. [The role of investments in the development of the transport and logistics system of Ukraine]. Ekonomika i suspilstvo. [Economy and society], vol. (20), pp. 456-462.

49. Loianych G.S. (2018) Vzaiemodiia marketynhovykh ta lohistychnykh tekhnolohii na pidprijemstvi. [Interaction of marketing and logistic technologies on the enterprise]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu Serii: Ekonomichni nauky. [Newsletter of Khmelnytskyi National University Group: Economic Sciences], № 5. V.2. 169-172.

50. Sharko V.V. (2018) Lohistychni kontseptsii ta tekhnolohii na promyslovomu pidprijemstvi: systematyzatsiia ta yikh osoblyvosti [Logistic concept and technology on industrial production: systematization of these special features]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu Serii: Ekonomichni nauky [Newsletter of Khmelnytskyi National University Group: Economic Sciences]. №1. V.6. 19-26.

51. Sharko V.V. (2018) Marketynhovyi mekhanizm upravlinnia v stratehii innovatsiinoho rozvytku pidprijemstva. [Marketing management mechanism in the strategy of innovative development of an enterprise]. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu Serii: Ekonomichni nauky [Newsletter of Khmelnytskyi National University Group: Economic Sciences], № 6. V.2. 241-246.

52. Chukhrai N.I. (2003), Logistics support innovation enterprises: Methodical recommendations, ["Logistychnе zabezpechennja innovacijnoi dijalnosti pidprijemstva: metodychni rekomendacii"], Under sciences. Ed. EV Krykavsky, Lviv, IRD Sciences of Ukraine, 44 p.

53. Predrag V.I. (2005), "Transport and logistics companies: formation and

functioning", ["Transportno-logistychni systemy pidpryjemstv: formuvannja ta funkcionuvannja"], Monograph, V.I. Predrag, A. Predrag, Poltava, RIO Start, 207 p.

54. Kasian Y. Vzaiemodiia e-lohistryky ta marketynhovykh komunikatsii vysokotekhnolohichnykh pidpryjemstv u ploshchyni dystributsii tsinnostei do spozhyvachiv [Interaction of e-logistics and marketing communications of the high-tech enterprises in the plane of distribution of values to customers]. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/VNULPL\_2017\_863\_12.pdf.

55. Basel Committee on Banking Supervision Consultative Document The compliance function in banks. Available at: <http://www.bis.org/publ/bcbs103.pdf>. (accessed 15 April 2020).

56. Derevska O.B. Introduction of the Internal Control System in the Banks of Ukraine // *Problems and Prospects for the Development of the Ukrainian Banking System: Collection of Abstracts of the 13th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (28–29 October 2010): in 2 volumes* Sumy, 2010, vol. 1, pp.59–61.

57. Jury Y., Kufaeva V. Compliance model of the process of ensuring the financial security of a commercial bank // *Problems and prospects of economy and management*, 2016, vol. 2 (6), pp.312-319.

58. Kalinichenko L.L. Theoretical aspects of the functioning of compliance in domestic banks. Available at: [http://www.ej.kherson.ua/journal/economic\\_06/250.pdf](http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/250.pdf). (accessed 15 April 2020).

59. Kovalchuk O. The Concept of Compliance Control and Features of Compliance Risk Management in Ukrainian Banks // *Youth and the Market*, 2010, №7-8 (66-67), pp. 153-157.

60. Kolyada I.V. The concept and essence of compliance control in domestic economic science and social discourse // *Young Scientist*, 2016, vol. 12.1 (40), pp.791-794.

61. Klyusko L.A. Financial monitoring and compliance control in banks // *Finances, accounting, bank*, 2014, vol. 1 (20), pp. 154-160.

62. Malykhin D.V. Features of the organization of compliance-control in banks // *Internal control in the credit organization*, 2009, № 2, pp. 32-36.

63. Methodological Recommendations on Improving Corporate Governance in Banks of Ukraine: NBU Resolution No. 98 of March 28, 2007, as amended by the NBU Resolution No. 814 of December 3, 2018. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr814500-18>. (accessed 15 April 2020).

64. Omelchuk Ya.A. Prerequisites for the formation of an effective compliance system in Ukrainian banking institutions // *Innovative solutions in modern science*, 2017, vol. 10 (19), pp. 1-18.

65. On approval of the Regulation on the organization of the internal control system in banks of Ukraine and banking groups: Resolution of the Board of the NBU dated 02.07.2019 №88. Available at: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0088500-19>. (accessed 15 April 2020).

66. Pravdyva L. Improving Corporate Governance in Banks and Compliance Risk Management // *Bulletin of the National Bank of Ukraine*, 2011, vol.7, pp. 10–13.

67. Sarahman O.M., Kozyol V. Functioning of compliance control in domestic banking // *Accounting, analysis and audit*, 2015, Issue 2 (112), pp. 88-90.

68. Seleznev M.V. Compliance control in banking. A new approach to risk management. Available at: [http://www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_13/selezneva.pdf](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_13/selezneva.pdf) (accessed 15 April 2020).

69. Sivkov K.O. International Standards of Organization of Compliance Control in Banks // *Eastern Europe: Economics, Business and Management*, 2018, Issue 6 (17), pp. 582-586.

70. Khutorna M.E., Geleverya V.V. Organization of an effective system of compliance control in the bank. Available at: <http://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1502/15hmeoes.pdf>. (accessed 15 April 2020).

71. Tyutsiak A.L., Tyutsiak I.L. Implementation of the compliance Control system in the domestic system of independent financial control and audit // *Scientific and Information Bulletin «Economics»*, 2011, vol. 3, pp. 200–206.

72. Panzaru S. Strategic management in commercial banks / S. Panzaru // *Review of General Management*. – 2011. – Volume 14. – Issue 2. – P.122–129.

73. Ротар Д.А. Концептуальні основи формування стратегій управління

активами і пасивами банківських установ та напрями їх оптимізації // Молодий вчений. – 2014. – №6(2). – С. 18–21.

74. Методичні вказівки з інспектування банків «Система оцінки ризиків» [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 р. № 104. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/v0104500-04>

75. Бобиль В.В. Фінансові ризики банків: теорія та практика управління в умовах кризи: монографія / В. В. Бобиль. – Дніпропетровськ: Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2016. – 300 с.

76. Смовженко Т. С. Антикризове управління стратегічним розвитком банку: монографія / Т. С. Смовженко, О. М. Тридід, В.Я. Вовк. – Київ : УБС НБУ, 2008. – 473 с.

77. Управління ризиками банків : монографія у 2 томах. Т. 1 : Управління ризиками базових банківських операцій / [А.О. Єпіфанов, Т.А. Васильєва, С.М. Козьменко та ін.] / за ред. д-ра екон. наук, проф. А.О. Єпіфанова і д-ра екон. наук, проф. Т.А. Васильєвої. – Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2012. – 283 с.

78. Григоренко В. М. Формування системи показників для оцінки технологій управління діяльністю банку / В. М. Григоренко // Економічний простір : зб. наук. праць. – м. Дніпропетровськ : ПДАБА, 2014. – № 82. – С. 145–157.

79. Максимова А.В. Методичні підходи до стрес-тестування кредитного ризику банків України [Електронний ресурс] / А.В. Максимова // Ефективна економіка. – 2012. – №4. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1096>

80. Медведєва І.Б. Стрес-тестування кредитного портфеля банку за макроекономічними параметрами [Електронний ресурс] / І.Б. Медведєва // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип.16. – С.752– 757. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-16-2017>

81. Шульга Н.П. Макроекономічна модель стрес-тестування кредитного ризику банків / Н.П. Шульга, Л.Л. Бесянко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2013. – Вип. 1. – С. 151–157.

82. Фінансовий механізм управління ліквідністю банку: монографія [Бурденко І.М., Дмитрієв Є.Є., Ребрик Ю.С., Серпенінова Ю.С.]; за заг. ред. к.е.н. Ю.С. Серпенінової. – Суми: Університетська книга, 2011. – 136 с.

83. Інструкція про порядок регулювання діяльності банків в Україні, затверджена Постановою Правління Національного банку України від 28.08.2001 № 368 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0841-01>

84. Кизим Н.А., Благун И.С., Зинченко В.А., Чанг Хонг Вен. Моделирование банкротства коммерческих банков. – Х.: ИД «ИНЖЕК», 2003. – 220 с.

85. Чмутова І. М. Ризик-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії банку / І. М. Чмутова, В. С. Харитонова // Економіка розвитку. – 2017. – № 4 (84). – С. 59-67.

86. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта ; пер. с пол. В.В. Иванова; науч. ред. В.М. Жуковской. – М. : Статистика, 1980. – 151 с.

87. Гліненко Л.К. Матричні технології формування стратегій підприємства / Л.К. Гліненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №3. – Т.1. – С. 136-140.

88. Селезньова Г.О. Розробка алгоритму вибору конкурентної стратегії підприємства / Г.О. Селезньова, В.В. Сиров // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2016. – Вип. 10. – С. 500-504.

89. Харківський Д.Ф. Розробка стратегії досягнення конкурентних переваг / Д.Ф. Харківський, Л.І. Коваль // Економіка харчової промисловості. – 2011. – №3. – С.40–44.

90. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій вибору стратегії розвитку підприємства / О. І. Хоменко // Управління розвитком. – 2015. – №3. – С. 131-137.

91. Бобиль В. В. Обґрунтування інструментів управління банківськими ризиками в умовах фінансової кризи / В. В. Бобиль // Економічний вісник

НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2013. – № 10. – С. 122-128.

92. Болгар Т. М. Роль і місце фінансової безпеки у комплексі фінансової безпеки держави / Т. М. Болгар // Вісник Східно-українського національного університету ім. Володимира Даля. – Луганськ, 2007. – Ч. 2. – С. 17-22.

93. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 416 с.

94. Porter M. Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors / Michael E. Porter. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.

95. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

96. Томпсон мл. А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. – 12-е издание. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.

97. ADL матрица для определения вектора развития компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-matrica/>

98. Загорулько А. В. Чисельні методи у механіці: навчальний посібник / А.В. Загорулько. – Суми : Вид-во СумДУ, 2008. – 186 с.

99. Krikliy O.A., Maslak N.H., Pozhar O.M. and others. Banking management: issues of theory and practice. Monograph. Amounts: UABS NBU. 2011. 152p.

100. Epifanov A.O., Vasilieva T.A., Kozmenko S.M. and others. Bank risk management: a monograph in 2 volumes. Vol. 1: Risk management of basic banking operations. For order. Dr. Econ. Sciences, Prof. A.O. Epifanova and Dr. Econ. Sciences, Prof. T.A. Vasilieva. Amounts: UABS NBU. 2012. 283 p.

101. Kolodizev O.M., Vlasenko N.M. Credit and investment activities of banks in Ukraine: current status and prospects. Business inform. Issue 11. 2013. pp. 342-347.

102. Aleskerova Y.V. Lending and investment activities of banks in Ukraine. *Global and national economic problems*. Issue 18. 2018. pp. 436-438.
103. Official site of the National Bank of Ukraine. URL: <https://www.bank.gov.ua>. (appeal date: 15.11.2019).
104. The McCarran-Ferguson Act: Implications of repealing the insurers' antitrust exemption URL: [www.gpo.gov](http://www.gpo.gov)
105. Кочетков А. Страховой рынок Франции, 2004 URL: [articles.excelion.ru](http://articles.excelion.ru)
106. Пацурія Н., Белова О., Безручко Ю. Правове регулювання страхування та роздрібних фінансових послуг в Європейському Союзі та в Україні: порівняльно-правовий аналіз. Київ 2007. 196 с.
107. Костерчук К. А. Вимоги до інвестиційної діяльності страхових компаній України. Вісник № 18: 2018. URL: <https://is.gd/f6xCaG>.
108. Korpus J., *Intangible resources in the optics of strategic fields of competition*, in: *Strategic fields of competition*, ed. Poniatowska-Jaksch M., Warsaw School of Economics, Warsaw, 2016.
109. Szablewski A., *Maximizing value and corporate social responsibility in: Valuation and management of company value*, ed. A. Szablewski, R. Tuzimek, Poltext, Warsaw, 2008.
110. Zuzek D., *Corporate social responsibility and sustainable development of enterprises*, Scientific notebooks of the Malopolska University of Economics in Tarnuw, T. 21, No. 2, December, 2012.
111. Johann M., *The Role of Public Relations Tools in Creating an Image of a Socially Responsible Company*, Jubilee Scientific Book, Burgas Free University, 2013.
112. Wojcik P., *How Creating Shared Value Differs From Corporate Social Responsibility*, *Journal of Management and Business Administration*. Central Europe, Vol. 24, No, 2, 2016.
113. Social and Environmental Responsibility and the Small Business Owner, report of Federation of Small Businesses, 2008.

114. Macuda M., *Accounting for social responsibility - reporting environmental issues*, *Studia Oeconomica Posnaniensia*, 2015, vol. 3, no. 1, pp. 97-111.
115. *GRI G4 Guidelines and ISO 26000:2010 How to use the GRI G4 Guidelines and ISO 26000 in conjunction*, Global Reporting Initiative and ISO 26000 Post Publication Organization, January 2014.
116. *Social Accountability 8000 International Standard*, Social Accountability International, June 2014.
117. *Account Ability Principles Standard (AA1000APS)*. Account Ability UK, London 2008.
118. Komisja Europejska, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów dnia 25.10.2011. Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Bruksela, KOM (2011) 681 wersja ostateczna.
119. European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on 25.10.2011. A renewed EU strategy for 2011-2014 on corporate social responsibility, Brussels, COM (2011) 681 final.
120. Odriozola Maria D., Baraibar-Diez Elisa, *Is Corporate Reputation Associated with Quality of CSR Reporting? Evidence from Spain*, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Wiley Online Library 2017.
121. Mikhailovskaya O.V. (2008). *Operatsiynyy menedzhment: navchal'nyy posibnyk* [Operational management]. - Kyiv .: Condor. [in Ukrainian].
122. Mopoz J.I. (2019). *Working capacity and labor productivity as components of a competitive employee of the enterprise*. Scientific economic journal «Intellect XXI». Kyiv: National University of Food Technologies, NGO "Institute of Competition Problems. N 4. - PP. 58–63. [in Ukrainian].
123. Ilyenkova N.D. (1997). *Demand: analysis and management*. Edited by I.K. Belyaevskogo. Moscow: Finance and Statistics. [in Russian].



124. Мороз Л.І. (2017). *Influence of social-labor relations on effectiveness increase of social processes and production of enterprises/ Collective Monograph Correlation between individual and collective needs in the context of improving the effectiveness of social processes.*– London: IASHE. PP. 73-76. [in Ukrainian].

125. Petrunya Yu.E, Govorukha V.B., Litovchenko B.V. (2011). *Making management decisions*. 2nd edition. Kyiv: Center for Educational Literature. [in Ukrainian].

126. Boychik I.M. (2006). *Economics of the enterprise*, 2nd ed. and altered. K. : Atica. [in Ukrainian].

127. Гамма Т.М. Проблеми розвитку підприємництва в економічних системах / Т.М. Гамма // Економічні інновації. – 2018. – № 59. – С. 88-94.

128. Коваленко Г.М. Формування інноваційного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. 2012. № 9 (103). Доступ в режиме PDF: [http://vestnik.kpi.kharkov.ua/fales/Наукова\\_періодика/eee/2012/9/18166.pdf](http://vestnik.kpi.kharkov.ua/fales/Наукова_періодика/eee/2012/9/18166.pdf).

129. Котляревський О. Інноваційно-інвестиційна складова мотиваційного механізму розвитку підприємництва / О. Котляревський // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 43, Ч. II / М-во освіти і науки України, Черкаський державний технологічний університетт. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. – С.75-81.

130. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020») / Н.А. Супрун // Український соціум. – 2015 – № 2(45). – С. 163-176.

131. Тарасенко І.О. Інноваційна складова в системі забезпечення ділової активності вітчизняних підприємств / І.О. Тарасенко, Т.М. Нефедова // Вісник Київського національного університету технологій. – 2012. – № 4(66). – С. 206-212.

132. Шара Є.А. Інвестиційно-інноваційна привабливість регіонів України за умов інтеграційного розвитку : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Шара Є.А. – Донецьк, 2012.

133. Юринець З. В. Взаємозв'язок рівнів конкурентоспроможності крізь призму створення інновацій / З.В. Юринець // Економічний простір : Збірник наукових праць. – № 75. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2014. – С. 141-149.

134. Global Innovation Index 2019. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf)

135. Global Competitiveness Index 4.0. URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/>

136. The official web-site of The World Bank. URL: <http://www.worldbank.org/>

137. Скоробогатова Н. Є. (2019). Концептуальні засади формування сталого розвитку суспільства в контексті Індустрії 4.0. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.16.2019.182748>

138. Skorobogatova N. Ye. (2020). Competitiveness of Ukraine in Industry 4.0: problems and prospects. Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : зб. наук. пр. XVI (XXVIII) Міжнар.наук.-практ.конф., 12-13 березня 2020 р. Київ. URL: <http://istc.kpi.ua/proc/article/viewFile/198681/198868>