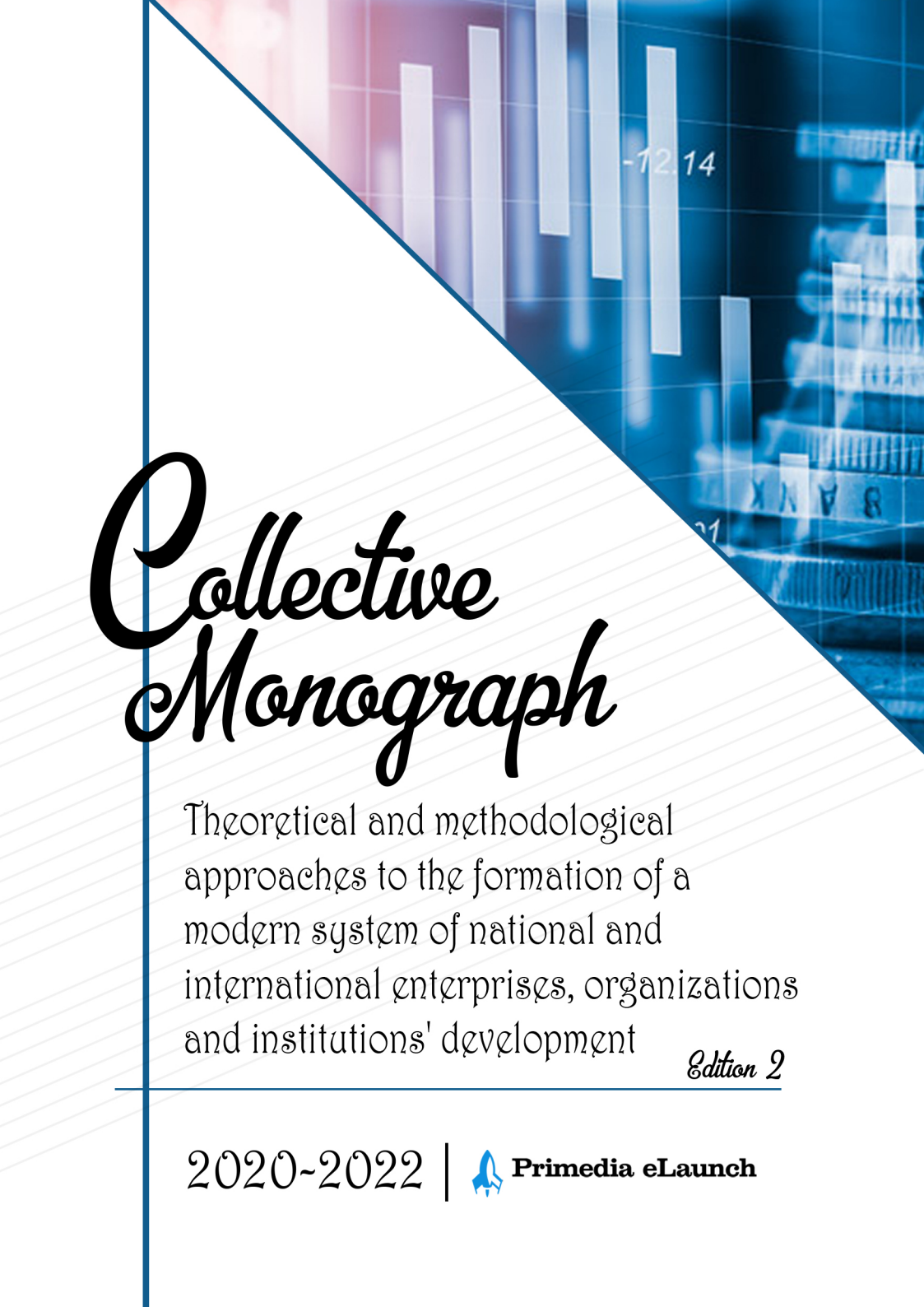




Collective Monograph

Theoretical and methodological
approaches to the formation of a
modern system of national and
international enterprises, organizations
and institutions' development

Edition 2

2020-2022 |  **Primedia eLaunch**

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE FORMATION OF A MODERN SYSTEM OF NATIONAL AND INTERNATIONAL ENTERPRISES, ORGANIZATIONS AND INSTITUTIONS' DEVELOPMENT

Collective Scientific Monograph

EDITION 2

Dallas
2020-2022



Primedia eLaunch
E-book conversion, distribution & marketing

Editor in Chief: Shneider B.
Scientific Editor: Dr. Rockler J.

Compilers: NGO European Scientific Platform (Ukraine)
 21037, Ukraine, Vinnytsia, Zodchykh str. 18/81

Publisher: Primedia eLaunch LLC (USA)
 TX 75001, United States, Texas, Dallas

Authors of the monograph:

Bezverkhyi K. - Ph.D (Economics)
 Boyko A. - D. Sc. (Economics)
 Bozhenko V. - Ph.D (Economics)
 Greshko R. - Ph.D (Economics)
 Harbar V. - Ph.D (Economics)
 Havrilova Ya.
 Hryniuk D. - PhD (Geography)
 Kharabara V. - Ph.D (Economics)
 Kiptenko V. - PhD (Geography)
 Kobushko Ia. - Ph.D (Economics)
 Kobushko I. - D. Sc. (Economics)
 Kuznetsova N. - Ph.D (Economics)
 Lazaryshyna I. - D. Sc. (Economics)
 Mostepaniuk A.
 Osadchyi Ie. - Ph.D (Economics)

Oscoma O. - Ph.D (Economics)
 Petrychuk S. - Ph.D (Economics)
 Poddubna N. - D. Sc. (Economics)
 Polischuk Ye. - Ph.D (Economics)
 Ralko O. - Ph.D (Economics)
 Rastvorova M. - PhD (Geography)
 Razumova H. - Ph.D (Economics)
 Shapovalova D.
 Sirenko S. - Ph.D (Technical sciences)
 Stoika V. - D. Sc. (Economics)
 Sushkova O. - PhD (Economics)
 Tanasychuk A. - D. Sc. (Economics)
 Tretyakova O. - Ph.D (Economics)
 Zhuk I. - Ph.D (Economics)

In the collective scientific monograph, researchers consider issues of structural set of the concept of marketing management, apparatus for management of cash turnover and directions of perfection of management bank risks. Such questions as financial potential of united territorial communities, International experience of the state regulation of tourism, modeling the quality of life of the population of Ukraine and volunteering experience in professional training of travel and tourism labour force are being discussed. Scientists analyze corporate social responsibility as a modern strategy of enterprises. Researchers are dealing with the essence and structure of the innovative potential of the enterprise, foreign experience of the paradigm of medium-term budget planning, efficiency of small and medium business development and the methodology for assessing the efficiency of international technical assistance programs. Confectionery market of Ukraine is being analyzed as long as assets agricultural business enterprises and the effectiveness of organizational development of enterprise.

*Book is publicly available according to the definition of open access under the Budapest Open Access Initiative (BOAI).
 Book's chapters are licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.*

Theoretical and methodological approaches to the formation of a modern system of national and international enterprises, organizations and institutions' development: Collective Scientific Monograph (2nd edition). Dr. Rockler J. (ed.). Dallas, USA: Primedia eLaunch LLC, 2022. 260 p.

ISBN 978-1-64871-927-1
 DOI 10.36074/tmافmseid.ed-2



CONTENT

Chapter I. Tanasychuk A., Sirenko S., Shapovalova Y.	
Structural set of the concept of marketing management of the international activity of the enterprise ..	4
Chapter II. Boyko A., Bozhenko V.	
Financial potential of united territorial communities: assessment methodology	10
Chapter III. Kobushko I., Kobushko I.	
Apparatus for management of cash turnover unshadowing	18
Chapter IV. Stoika V.	
International experience of the state regulation of tourism: lessons for Ukraine	29
Chapter V. Harbar V.	
The essence and structure of the innovative potential of the enterprise	52
Chapter VI. Zhuk I., Petrychuk S.	
Foreign experience of the paradigm of medium-term budget planning and its application in Ukraine ..	63
Chapter VII. Razumova H., Osooma O.	
Confectionery market of Ukraine: analysis and prospects of development	83
Chapter VIII. Kravets O., Didenko A.	
Modeling the quality of life of the population of Ukraine based on indicators of socio-economic situation	92
Chapter IX. Sushkova O., Osadchyi Ie.	
Improved approach to estimate of efficiency of small and medium business development programs implementation at the local level	108
Chapter X. Bezverkhyi K., Polischuk Ye., Poddubna N.	
The methodology for assessing the efficiency of international technical assistance programs implementation for small and medium-sized businesses	122
Chapter XI. Lazaryshyna I.	
Economic analysis evolution: from pre-monopoly and monopoly capitalism to neo-industrialism	146
Chapter XII. Lazaryshyna I.	
Modern approaches in the method of analysis of fixed assets agricultural business enterprises	159
Chapter XIII. Kuznetsova N.	
Skills and qualifications mismatch phenomenon: focus on human capital in the global measurement	174
Chapter XIV. Raiko O.	
Methodological approach to assessing the effectiveness of organizational development of enterprise	204
Chapter XV. Hryniuk D, Havrilova Ya.	
Professional training and self-development in tourism education in the context of reforms in Ukraine	216
Chapter XVI. Kiptenko V., Rastvorova M.	
Volunteering experience in professional training of travel and tourism labour force: current challenges and responses	229
Chapter XVII. Mostepaniuk M.	
Corporate social responsibility as a modern strategy of enterprises and its economic and social consequences	240
Chapter XVIII. Kharabara V., Greshko R., Tretyakova O.	
Directions of perfection of management bank risks	250

Alona Tanasychuk¹, Svitlana Sirenko², Shapovalova Y.³

STRUCTURAL SET OF THE CONCEPT OF MARKETING MANAGEMENT OF THE INTERNATIONAL ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

ABSTRACT:

In article the conceptual approach to the management of enterprises in principles of international marketing. Indicate the sequence of estimation uncertainty relative changes in the international environment of enterprises. Considered more detailed structural totality of the concept of marketing management international activities of the company. Proposed to expand the list of objectives of domestic enterprises in international markets to assess its effectiveness. Namely, one of the main was selected: why you need to consider the size of the market, to calculate what percentage will take the company in a specific market and count opportunity release for several markets. That is why it is necessary to consider going to the international market, considering gathering a lot of information regarding entering new international markets, or should look for more simple ways of promotion. Studied the problems of domestic companies to international markets and analyzed key aspects. Considered the reasons why domestic businesses enter international markets. As already mentioned, everything in the article justification based on works by famous scholars and also added the rationale for the research. After reading this work, it is possible in the future to use the sequence of the process of entering international markets and how it does not to prevent errors which can not just close the access to the international market, but also to lead the business to bankruptcy.

The essence of international marketing lies in the definition of objectives development of scientific-technical and production and marketing activities of the company, aimed at ensuring the profits on the basis of the requirements of the world market and reflect them in the development plans of the company. International marketing considered as a specific management function, which is close large the international firms.

¹ D.Sc. (Economics), Professor, Professor at the Department of Marketing and Advertising
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUTE, UKRAINE

² Ph.D. (Technical science), Senior Lecturer at Department of Commodity Science, Expertise and Trade Entrepreneurship
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUTE, UKRAINE

³ Bachelor in Higher Education at the Faculty of Trade, Marketing and Services
Vinnytsa Institute of Trade and Economics of KNUTE, UKRAINE



Marketing management of the international activity of the enterprise involves the deliberate orderly influence of management structures on the development of the enterprise which is necessary to achieve the goal and determine the organizational structure of management of international marketing. The organizational structure consists of the management departments at each level, the relative location, connections and subordination of these departments as well as the rights and responsibilities of each department.

The economic literature indicates that not all firms use strategic marketing planning and reorganize their organizational management structure to adapt to changing international environments. However, when faced with uncertainty, enterprises begin to modernize organizational structures for effective marketing management of the enterprise's international activities (Fig. 1).

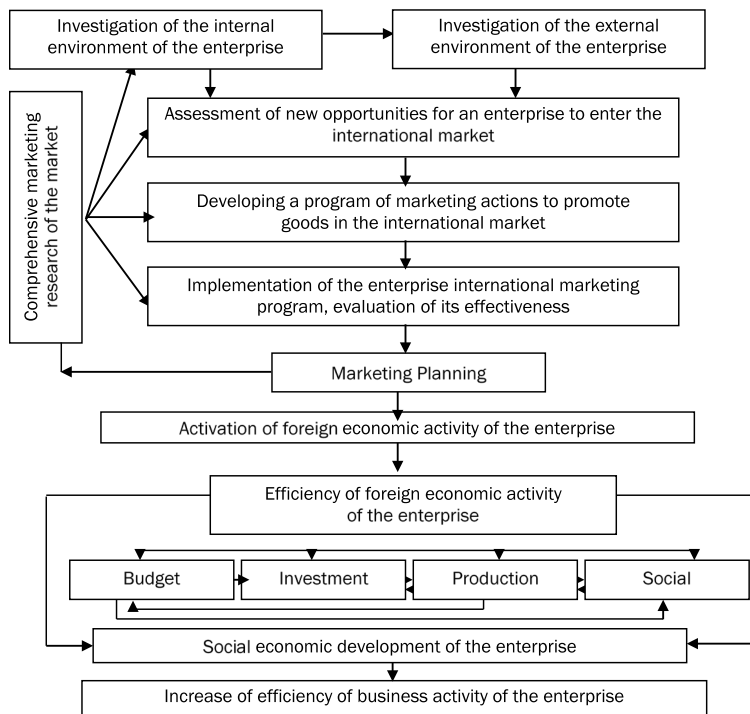


Fig. 1. The sequence of uncertainty estimation of the international environment changes of enterprises' activity.

Source: author's own development



All forms and companies going to foreign level, choose only his own model of construction services international marketing that will be consistent with the market strategy, the objectives of the in the foreign market and the methods of coverage, providing high products competitiveness.

The proposed sequence of uncertainty assessment regarding changes in the international environment of the enterprise activity allows to determine the interrelation of the complex of international marketing, goals, tasks, stages and functions which the enterprises should clearly define before entering the international markets. The main task of marketing management of international activity of the enterprise is to develop a marketing strategy and form of organization of the enterprise. An analysis of the marketing activities of companies with an international orientation shows that differences in international orientation are reflected in marketing management. Consider the structural set of the concept of marketing management of activity of enterprises in international markets (Fig.2).

Since, the marketing management of a global company is dictated by its concept according to which the world is considered as one market where there is similarity of cultures of different nations, marketing management of multinational marketing is formed on differences in cultures, that is, every foreign market requires a marketing strategy adapted to it.

The basis of the theory of marketing management are management functions assigned to specific departments and differ in content: planning (development of specific goals and ways to achieve them), organization (achieving consistency between the state of the system and goals), incentives (provision of material and other benefits), accounting and control (evaluation of conformity of results and task), regulation (elimination of deviations).

Planning of the international activity of the enterprise includes the choice of strategy of entering the foreign market (export, acquisition of licenses, obtaining the right to sell the goods at a discount, creating a joint venture, concluding a joint venture agreement, associations, subsidiaries), operates long-term goals.

Management of marketing activities in terms of international diversification involves the construction of an appropriate system of information gathering, researches of foreign markets, planning, implementation and control marketing program, the assessment of the risks and profits, efficiency marketing solutions, marketing strategy development business activities the enterprise, which gives opportunity to obtain maximum effect rational minimal marketing expenses.

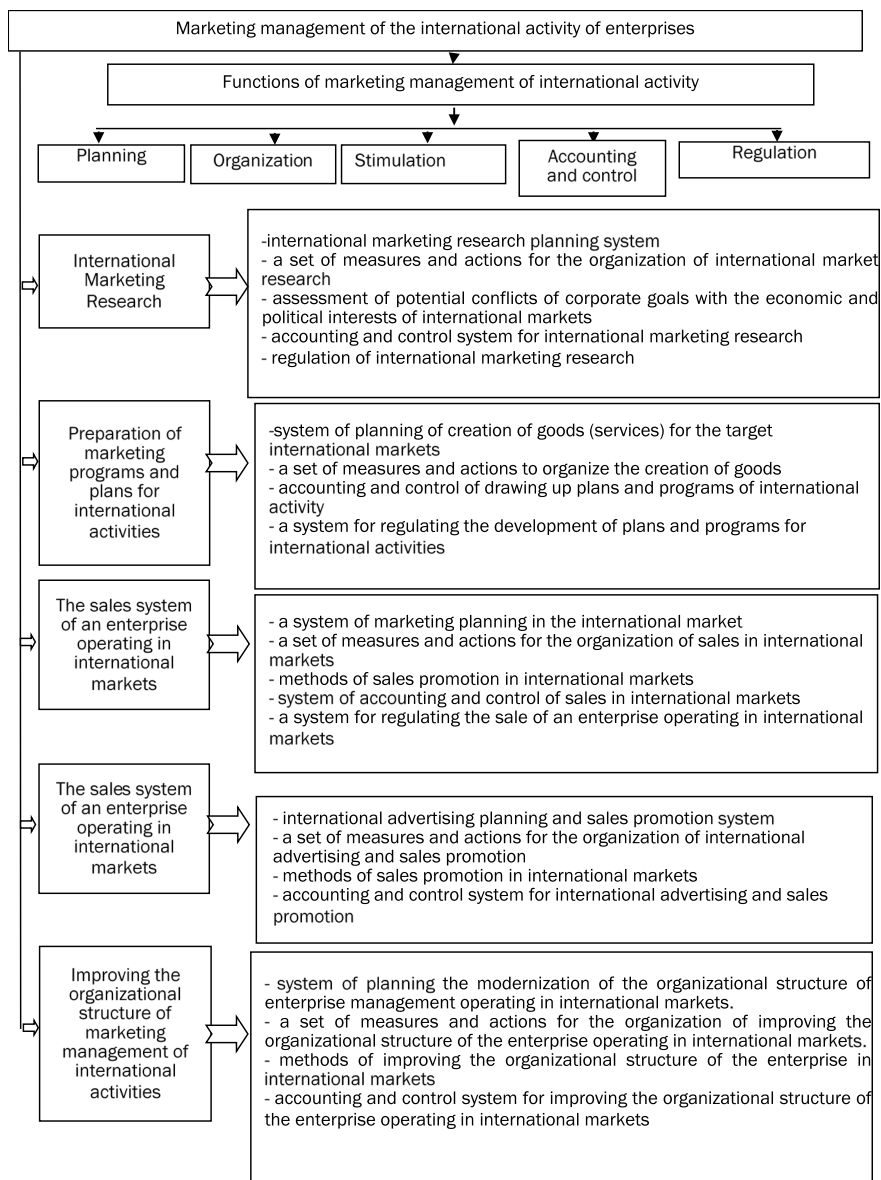


Fig. 2. Structural set of the concept of marketing management of the international activity of the enterprise.

Source: Created by the author on the basis of [1, p. 34]

Taking into account the research of M.I. Baranovskaya and D.V. Dyuzheva in assessing the impact of the information marketing environment and the practical experience of domestic enterprises operating in foreign markets, it is proposed to add the following in order to evaluate its effectiveness in the list of goals:

- to determine the planned share of sales in international markets, since most domestic companies that go abroad start from small sales, while others follow this principle, considering foreign trade operations as a small part of their activity, and only those enterprises that view foreign markets as equivalent to or prefer domestic markets have the ability to control and carry out effective activities;
- to decide on the number of foreign markets that the enterprise plans to enter, that is to operate only in several or at once in many countries;
- determine in which countries in what type of markets the enterprise will operate. Having drawn up a list of possible international markets the company deals with their selection and ranking while the attractiveness of the country will depend on the product being offered, geographical factors, income levels, composition and population, political climate and other features [2, p. 28; 3, p. 245];

identify a list of software products that enable marketers, international marketing and foreign trade experts to obtain information about primary trading data by presenting it in accessible, easy-to-use, interactive web applications, identifying alternative markets, competitor productivity, and import and export information companies.

Developing ideas devoted to the study of conceptual foundations of international marketing, it is advisable to distinguish two tendencies of formation of its concept in a theoretical context: on the one hand, we can note the desire to cover the various sides of international marketing activities of enterprises, and on the other hand, there is some commitment to the use of selected authors.

Despite the fact that in our country the concept of international marketing has been actively developed quite recently, however, Ukrainian authors have made a significant contribution to the study of both theoretical issues, in particular the development of definitions of international marketing and practical aspects of its use, such as the analysis of features of use of international marketing techniques by local enterprises.

Specificity of international marketing is determined by the scale and characteristics of the external and internal market environment, as well as the setting and decision of specific goals and objectives. It requires a deep



understanding of the social and economic and national and cultural conditions prevailing in the specific country with which the marketing activities of the enterprise will be linked as there may be significant differences in distribution channels, transportation and storage methods, legislative and legal support, customs rules and procedures. In addition, in each country there are national peculiarities in the perception of goods and advertising as well as differences in consumer behavior.

In the period of global economic globalization many companies are beginning to switch to the use of global marketing principles in their foreign trade activities to promote goods to international markets. There are several points of view among foreign and local researchers regarding the concepts of international and global marketing. However, the most appropriate approach is that global marketing is a promising form of international marketing, and while using it the company focuses on similar market segments at which common needs, desires and expectations are peculiar to buyers.

CONCLUSION.

In article the conceptual approach to the management of enterprises on the basis of marketing, which allows further consideration of the concept of international marketing as a means of adaptation enterprises to the growing internationalization via use marketing mechanism management of its business, which has the exclusive the value for enterprises that carry out their activities in conditions of international diversification.

Considered in more detail the problems encountered enterprises when entering the international market. It was observed that Ukrainian scientists, with a rather short period of active development of the concept international marketing, could also make quite significant contributions to further research and study on this topic. As this topic is not just to exist, but it is necessary to thoroughly study for further development and search for the best ways.

REFERENCES:

- [1] Didenko, N. I., Skriptyuk D. F. (2016). *International marketing: theory and analysis of specific situations*. Moskow: Yurayt.
- [2] Dyuzhev, D.V. (2001). Global Ethics in the Age of Information Civilization. *Actual problems of clinical, experimental and preventive medicine: Proceedings of the All-Ukrainian scientific and practical conference of students and young scientists* (p. 28–29).
- [3] Baranovskaya M.I., Kozaka Yu. & Smicek S. (2013). *International marketing: in questions and answers*. Kyiv: Center for Educational Literature.
- [4] Kovinko, O.M. (2018). *Marketing mechanism of enterprise management in the conditions of international business diversification* (Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences). Retrieved from <http://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/5658/5684>.

Anton Boyko¹ , Victoria Bozhenko² 

FINANCIAL POTENTIAL OF UNITED TERRITORIAL COMMUNITIES: ASSESSMENT METHODOLOGY

ABSTRACT:

In the context of reforming local self-government, the issue of economic and administrative independence of territorial communities, where the financial potential plays a key role, becomes important. The paper substantiates that the financial potential plays a decisive role in ensuring the social welfare of the residents of the community and attracting funds from domestic and foreign investors. The purpose of the paper is to develop a methodology for assessing the financial potential of a united territorial community (in Ukrainian OTG) based on a taxonomic approach. The study of this issue was carried out in the following logical sequence: the information base of the study was formed, the indicators were normalized, the weight coefficients for each of the indicators were determined, the "reference" values of the indicators were calculated, and the quantitative and qualitative assessment of the financial potential of the territorial community was carried out. The use of the taxonomic approach to assessing the financial potential of territorial communities will make it possible to quantify the lag from the reference, which corresponds to the best values of each of the indicators under study. The resulting methodology can be practically valuable for local governments to determine the current financial capacity of the territorial community and to search for reserves to increase financial resources.

INTRODUCTION.

In the context of decentralization and the formation of a new system for organizing financial relations between central and local government agencies, it is especially important to determine the level of the financial potential of territorial communities and to search for reserves for increasing it.

The financial potential of the united territorial communities implies an organized set of available own and borrowed, as well as possible, financial resources, used to finance their needs for implementing tactical and strategic

¹ D.Sc (Economics), Associate Professor, Economic Cybernetics Department
Sumy State University, UKRAINE

² Ph.D (Economics), Associate Professor, Economic Cybernetics Department
Sumy State University, UKRAINE

development goals. Within the framework of this study, it is feasible that the financial potential of the united territorial community includes not only budgeting indicators, but also incomes of the population and economic entities of the real sector of the economy, financial resources of the credit and financial institutions of the territory, international targeted programs, charitable assistance, etc. The financial potential plays a decisive role in ensuring the social welfare of the community's residents and attracting funds from domestic and foreign investors.

METHODOLOGY.

Determination of the financial potential of the united territorial communities provides for the assessment of the following parameters:

- the actual level of financial support of the united territorial communities;
- the existing potential of stable functioning united territorial communities;
- the opportunities to build up financial potential, taking into account the current state of development of national and regional economies.

Thus, an algorithm for assessing the indicator of the financial potential of the united territorial communities using the taxonomic method has been developed. The taxonomic method is one of the most effective tools for multilevel analysis, which, as a result of a series of successive stages, provides for the calculation of a generalizing indicator based on comparing actual indicators with the corresponding characteristics of a certain reference indicator [1,2]. This approach is quite justified in the market conditions of management because everyone strives to be successful in all key indicators, outstripping leading competitors [3].

The main stages of the proposed method are:

1. Formation of an information base for assessing indicators that directly or indirectly affect the financial potential of the united territorial communities and present them in the form of a data matrix.
2. Determination of incentives and disincentives.
3. Normalization of the system of indicators to bring them to a single comparable form.
4. Determination of the weight factors for each of the indicators.
5. Calculation of "reference" quantitative characteristics of the financial potential of the united territorial communities.
6. Calculation of quasi-distances by comparing normalized absolute and relative economic indicators with the "reference" values

7. Quantitative assessment of the financial potential for a specific united territorial community.

8. Qualitative interpretation of the results obtained to assess the financial potential of the united territorial communities.

A peculiarity of the implementation of the taxonomic approach is the presentation of the calculated indicators in the form of a matrix having the following form:

$$K = \begin{pmatrix} k_{11} & \dots & k_{1j} & \dots & k_{1n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ k_{i1} & \dots & k_{ij} & \dots & k_{in} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ k_{m1} & \dots & k_{mj} & \dots & k_{mn} \end{pmatrix} \quad (1)$$

where K – the matrix of economic indicators;

$i = 1 \div m$ – number of the corresponding economic indicator;

$j = 1 \div n$ – number of the corresponding j -th subject;

k_{ij} – the i -th economic indicator for the j -th subject.

This type of presenting input data for assessing the economic process makes it possible both to concentrate and visualize the information base of the model and to simplify calculations by performing operations on matrices.

The following criteria were selected to assess the financial potential of the united territorial communities [4]:

- own income of the general fund per 1 resident (the ratio of the volume of receipts of own income of the general fund without transfers to the number of residents of the corresponding OTG) – i_1 ;
- own income of the special fund per 1 resident (the ratio of the volume of receipts of own income of the special fund without transfers to the number of residents of the corresponding OTG) – i_2 ;
- the level of subsidization of budgets (the ratio of the volume of the basic or reverse subsidies to the total amount of income of the general fund of the budget of the OTG with subsidies, but excluding subsidies from the state budget) – i_3 ;
- additional subsidy from the state budget to local budgets for the expenses transferred from the state budget for the maintenance of educational and health care institutions per 1 resident – i_4 ;
- educational subvention per 1 resident – i_5 ;
- medical subvention per 1 resident – i_6 ;



- the value of the property of public utilities per 1 resident – i_7 ;
- the cost of residential and non-residential premises owned by the territorial community per 1 resident – i_8 ;
- cost of land fund per 1 resident – i_9 ;
- natural resource endowments – i_{10} ;
- the amount of savings of the OTG population – i_{11} ;
- investment resources of business entities, international organizations and foreign entities – i_{12} ;
- the volume of tax and non-tax revenues outside the local budget of the territorial community – i_{13} ;
- the volume of reserves of material and financial resources of the local government system – i_{14} ;
- the amount of grant aid – i_{15} .

All variables should be divided into incentives and disincentives. The basis of this distribution is the characteristic influence of each of the indicators on the financial potential of the united territorial communities. Features that have a positive effect (stimulation) on the general level of the financial potential of the united territorial communities are called incentives, features that have a negative impact are called disincentives. This separation is the basis for constructing a vector – a reference, as well as choosing a method for normalizing the values of indicators. Within the framework of the study, all indicators under study are incentives.

In addition to the matrix, within the framework of the taxonomic method, two vectors are determined: $X = (x_1 \dots x_j \dots x_n)$ – reflects the weight of the i -th indicator and $S = (s_1 \dots s_j \dots s_n)$, which elements take on the values "-1" (if the i -th indicator is a disincentive) and "+1" (if the i -th indicator is an incentive).

Given that the indicators that are included in the observation matrix are heterogeneous, since they describe different properties of objects and differ in units of measurement, it is necessary to standardize them. Thus, this means that all indicators should be reduced to one numerical dimensionless integral indicator in the range $[0; 1]$. Therefore, it is feasible to bring economic indicators into a comparable form within the next stage (*third stage*) of the taxonomic approach. This transformation occurs under the following formula:

$$k_i^N = \frac{k_i - \bar{k}_i}{\sigma} \quad (2)$$

The next step is to determine and justify the weighting coefficients. The most common is the use of expert judgment of the weight of each baseline indicator. The Fishburne's rule is used for this purpose, thus allowing to determine the weights of the indicators based on their ranking. If the system of indicators is ordered according to the degree of decrease in their weight, then the weight of the i -th indicator (k_i) should be determined as follows:

$$k_i = \frac{2 \times (N - i + 1)}{(N + 1) \times N}, \quad (3)$$

where k_i - the weight factor of the i -th indicator of the population;

N - the number of indicators of the population;

i - the ordinal number of the population

At the fourth stage, the "reference" is being formed, which is proposed to be presented in the form of a matrix-column:

$$\begin{pmatrix} l_{1et} \\ \dots \\ l_{iet} \\ \dots \\ l_{met} \end{pmatrix},$$

where l_{iet} - the normalized i -th economic indicator of the reference subject.

Thus, for each j -th feature in its column of the matrix of standardized features, we find the "best" value of the l_{oj} feature among all m units, which serve as the coordinates of the reference vector [5]:

$$l_{oj} = \begin{cases} \max_i l_{ij}, & \text{якщо } j \in I_c(\text{стимулятор}); \\ \min_i l_{ij}, & \text{якщо } j \in I_d(\text{дестимулятор}); \end{cases} \quad (4)$$

Based on the assumption that it is impossible to form a reference level of the financial potential of the united territorial communities, it is proposed to correct each of the indicators by a semi-standard deviation (formula 5):

$$SS_{VAR}^{\pm} = \sqrt{S_{VAR}^{\pm}} \quad (5)$$

In contrast to variance, variation, and standard deviation, semivariation allows to separately take into account both positive and negative deviations of individual values of a random variable from the expected value.

Based on the need to increase the financial potential of the united territorial communities, we have chosen for the calculation a positive semivariation (S_{VAR}^+), which characterizes the mean square of deviations of those values of the indicator that are greater than the average:

$$S_{VAR}^+ = \frac{1}{P^+} \sum_{i=1}^n (x_i - M(x))^2 \cdot P_i \cdot a_i, \quad (6)$$

$$a_i = 1, \text{ if } x_i > M(x),$$

$$a_i = 0, \text{ if } x_i < M(x),$$

where P^+ – the sum of the probabilities for market conditions under which the value of the indicator is greater than the average;

x_i – the value of the relevant indicator;

$M(x)$ – the average value of the indicator;

a_i – an indicator of deviations that are greater than the average.

Since we have proposed to take into account the semi-standard deviation as a parameter characterizing the growth potential, then the assessment of the "reference value" is carried out under the following formula:

$$l_{oj} = \begin{cases} \max_i l_{ij} + SS_{VAR_1}^+ \\ \min_i l_{ij} - SS_{VAR_1}^+ \end{cases} \quad (7)$$

The implementation of the next stage (sixth stage) of the method under study involves calculating the taxonomic indicator by comparing the distance between individual observations and the reference vector based on the following formula:

$$KV_j = \sqrt{\sum_{i=1}^m (l_{ij} - l_{oj})^2}, \quad (8)$$

where KV_j – quasi-distance between j -th and "reference" subject

The next step is to calculate the average distance between observations:

$$\overline{KV_j} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m KV_j, \quad (9)$$

The seventh stage is the calculation of the standardized deviation of the maximum possible deviation from the consolidated standard ($\widehat{KV_j}$), constructed dynamic indicator of the development level (D_i):

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (KV_j - \overline{KV_j})^2},$$

$$\widehat{KV_j} = \overline{KV_j} + 2S_o$$

$$D_i = \frac{KV_j}{\widehat{KV_j}}$$
(10)

The resulting indicators are used to calculate the taxonomic coefficient under the formula (11) (ranges from 0 to 1) to assess the average value of features that quantitatively characterize the volume of the financial potential of the united territorial community achieved over a certain period:

$$K_i = 1 - D_i$$
(11)

The taxonomic indicator synthetically characterizes changes in the values of the features of the groups under study. The interpretation of this indicator is as follows: it takes high values at high values of incentives and low values – at low values of incentives [6].

The final stage is a qualitative interpretation of the financial potential of the united territorial community by implementing the following steps:

- identification of homogeneous groups of characteristics of the financial potential;
- determination of the lower (K^N) and the upper (K^V) limit of the financial potential by adjusting each value to a positive semi-standard deviation in terms of selected homogeneous groups:

$$K^N = K - SS_{VAR}^+$$
(12)

$$K^N = K + SS_{VAR}^+$$
(13)

- formation of an estimated interval, the limit boundaries of which are set based on the maximum and minimum possible values determined for each indicator:

$$K^N = [K_{min}; K_{max}]$$
(14)

- determining the qualitative level of financial potential of the united territorial community: low, medium, above average and high:

$$K^N = K - SS_{VAR}^+$$
(15)

CONCLUSION.

Improving the quality of life of citizens and creating conditions for ensuring the intensive development of the united territorial community requires the local authorities to effectively use the financial potential of the territorial community by looking for growth reserves for both the volume of tax revenues and attracting grants, loans and investment funds to the community budget. The use of the taxonomic approach to assessing the financial potential of territorial communities makes it possible to quantify the lag behind the standard, which corresponds to the best values of each of the indicators under study. The resulting methodology can be practically valuable for local governments to determine the current financial capacity of the territorial community and to search for reserves to increase financial resources. Further research will be focused on determining the current level of financial potential of the united territorial communities in Ukraine and making a forecast.

REFERENCES:

- [1] Roienko, V.V., Karpenko A.V. (2015). Metodichni zasady otsiniuvannya finansovoho potentsialu subiekta hospodariuvannya [Methodical bases of estimation of financial potential of the economic entity]. *Problems and prospects of entrepreneurship development*, 4(11), 25-30.
- [2] Igonina, L., Vikharev, V.V., Shurygin, S.V., Yaroshenko, D.V. (2019). Budget potential of the region: Attributive features and methods of assessment. *International Journal of Economics and Business Administration*, (7), 355–361.
- [3] Oliveira, F. N., Petrassi, M. (2018). Do financial crises erode potential output? A cross-country analysis of industrial and emerging economies. *Journal of Economic Studies*, 45(2), 247–262.
- [4] Tymoshenko, O.V. (2016). Optymizatsiia finansovoho potentsialu terytorialnykh hromad [Optimization of financial potential of local communities]. *Agroworld*, (6), 12-18.
- [5] Bulavinets, V., Kapryshyn, N. (2019). Finansovyi potentsial terytorialnykh hromad: suchasnyi stan i perspektyvy [Financial potential of territorial communities: modern state and prospects]. *The World of Finance*, 4 (61), 96-110.
- [6] Pedchenko, N.S., Strilets, V.Yu. (2014). Biudzhetni potentsial rehionu: otsin ka ta perspektyvy rozvytku [Budget potential of the region: evaluation and prospects of development], PUET, Poltava, Ukraine

The survey was supported by the Ministry of Education and Science of Ukraine and performed the results of the project «Development of scientific and methodological foundations and practical tools of financial policy of sustainable development of amalgamated hromadas» (registration number 0117U003935).

Ihor Kobushko¹ , Iana Kobushko² 

APPARATUS FOR MANAGEMENT OF CASH TURNOVER UNSHADOWING

ABSTRACT:

The reasons, features and consequences of using cash as a money laundering tool are studied. The most common schemes of money withdrawal to the shadow turnover and their volumes have been analysed. The need for systematic review and optimization of the legal regulations concerning cash turnover and cash instruments in accordance with the recommendations of relevant international institutions in the field of countering money laundering and terrorism financing has been proved. Tools for the management of cash turnover unshadowing with the aim of countering the use of cash in the shadow withdrawal of capital have been proposed. It has been established that legal instruments are basic for other groups of instruments, the administrative instruments are used in response to the detection of shadow cash transactions, and the economic and organizational instruments are applied to achieve the corresponding effects in the context of cash turnover unshadowing.

INTRODUCTION.

The world practice has witnessed a slight reduction in the volume of cash payments in the context of the development of non-cash payment technologies. All-European trends indicate that the total value of euro notes in turnover continues to increase annually, moreover, the mentioned growth rate is higher than the inflation rate in the eurozone. Global trends indicate that banknotes of small denomination are used to pay for goods and services of small value, which comprises only 1/3 of the value of banknotes in turnover. At the same time, there is a steady demand for high-denomination banknotes, the use of which may be associated with the illegal activities of organized criminal groups. When studying the use of cash at the supranational level, there is a significant lack of information on its use for both legal and illegal purposes. Cash

¹ D.Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance and Entrepreneurship
Sumy State University, UKRAINE

² Ph.D. (Economics), Senior Lecturer of the Department of Management
Sumy State University, UKRAINE

utilization remains the main reason for suspicions about financial transactions that are carried out in the financial and economic systems of both EU countries and Ukraine.

This need for this study is conditioned by the significant public danger and threats to Ukraine, which is due to the high percentage of the cash component in the structure of the total money supply in turnover and, accordingly, the opportunities for criminals to legalize their illegal income using cash.

Therefore, cash management is an urgent task of state regulation of the national economy unshadowing in the context of countering its use in the shadow withdrawal of capital. Systematization of management tools aimed at unshadowing cash turnover will make it possible to assess the sufficiency of preventive actions of the Government in countering the use of cash in illegal schemes of capital withdrawal.

CAUSE-AND-EFFECT RELATIONSHIP OF SHADOWING OF CASH TURNOVER.

The country's shadow economy is growing in the context of updating the use of cash as an anonymous means of payment. In addition, the state bears high costs of manufacturing cash and maintaining its turnover. Therefore, the National Bank initiates the implementation of measures to narrow the scope of cash use [1].

The most common schemes for money withdrawal into the shadow turnover, according to the financial intelligence unit (FIU) of Ukraine, are the following: cashing out on credit agreements, deposit operations, international economic operations [2]. The total volume of financial transactions related to money laundering amounted to 9384,8 million UAH, including cash withdrawal – 8 876,4 million UAH, in particular, for the following purposes (Fig. 1).

Shadow activity in the monetary sphere is primarily associated with illegal conversion of money, illegal issuance of bank securities, bill circulation, embezzlement of non-cash money and budget funds by falsifying data on the financial and economic activities of enterprises, collateral (assessment of its value or availability), application of a fraudulent bankruptcy mechanism, etc. This leads to the loss of effectiveness of the monetary policy due to the considerable amount of money supply that is not subject to regulation, and the effectiveness of fiscal instruments, reduction of tax revenues, capital outflow, destabilization of the currency system, deterioration of the investment climate and reduction of the capacity to service the external debt [4].

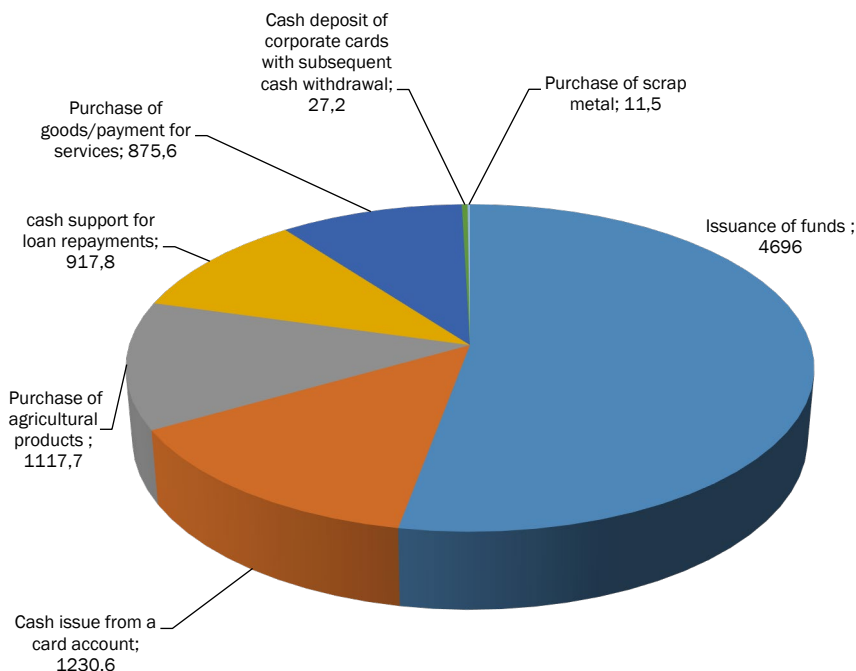


Fig. 1. Use of cash in financial money laundering transactions in 2019
(million UAH)
taken from [3]

The main factors fostering the use of cash are: significant share of unofficial incomes of individuals and legal entities; low level of non-cash payments of the population for goods, works and services; the high level of payment dollarization; wide use transactions involving offshore companies by business and banking institutions; the application of financial instruments with payment to bearer; underdeveloped insurance segment of the financial market; creation and use of bogus firms; underdeveloped secondary stock market; presence of hidden channels for exporting foreign currency abroad; positive balance of purchase and sale of foreign currency used by the population as savings, as well as in shadow turnover, with the participation of legal entities and individuals [5].

The reasons, typical processes and operations involving the use of cash in shadow purposes are summarized (Fig. 2).

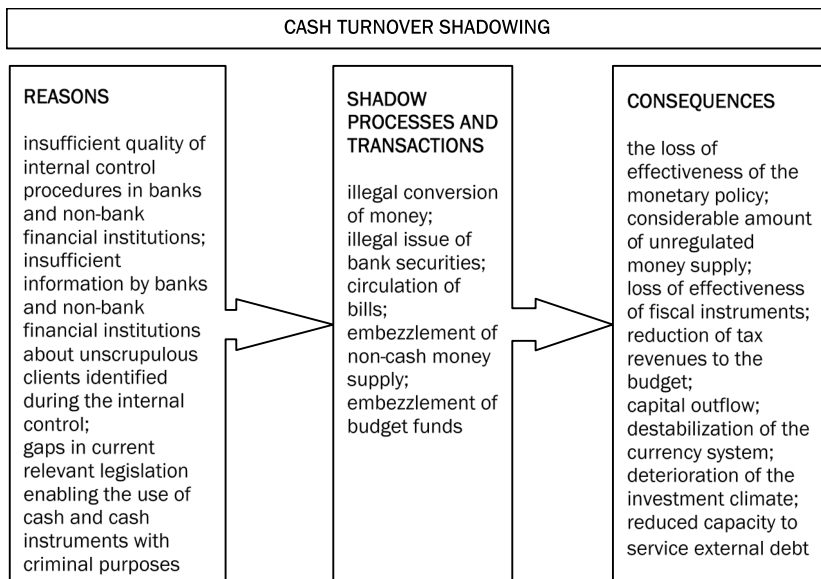


Fig. 2. Cause-and-effect relationship of shadowing of cash turnover
taken from [3]

The main directions of cash utilization by the population: savings in foreign currency that are less inflation-risky, maintenance of shadow trade within the country, and financing of "shuttle" trade. At the same time, the need for significant amounts of cash that is in the non-banking system determines the development of various schemes and structures for obtaining them, in particular, the creation of sham businesses, shell banks, conversion centers, mixed enterprises with branches located in offshore zones.

Moreover, the functioning of sham enterprises increases the risks and threats to the financial security of the state, in particular, it creates conditions for the expansion of unscrupulous competition and illegal conversion of non-cash funds into cash, legalization (laundering) of illegally obtained money, concealment of the facts of illegal activities, tax evasion.

CASH MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DE-SHADOWING OF CASH TURNOVER.

Considering the threats associated with cash turnover, it is important to develop approaches to cash management in order to counteract its shadow withdrawal. Constant monitoring and assessment of the sufficiency of the

measures taken for regulating the effectiveness of control mechanisms, taking into account the new recommendations of the Financial Action Task Force (FATF) is an urgent task in the context of cash turnover unshadowing in Ukraine.

In the context of countering the use of cash with the aim of laundering, legalization of illegal income, terrorism financing, corruption, etc., it is crucial to systematically optimize the legal provisions that regulate cash turnover and cash instruments in accordance with the recommendations of relevant international institutions in the field of countering money laundering and terrorism financing. The next important step is to improve the system of financial control in order to exclude or prevent schemes of using cash for shadow purposes.

In order to effectively counter the use of cash in the shadow economy and prevent crimes associated with cash turnover, it is necessary to increase the convenience of paying for government services, taxes and other payments using cards; expand the possibilities of making non-cash payments in retail establishments and service outlets; increase the security of non-cash payments; continue developing mobile payments and mobile applications; increase the level of people's trust in the banking system of Ukraine [6].

In order to develop approaches to cash management in the context of countering its use in shadow capital withdrawal, we suggest to group the existing management tools of cash turnover unshadowing (Fig. 3) and differentiate them based on the manner of action in order to identify the most effective and efficient ones, as well as and their strengths and weaknesses in the context of the policy of cash turnover unshadowing.

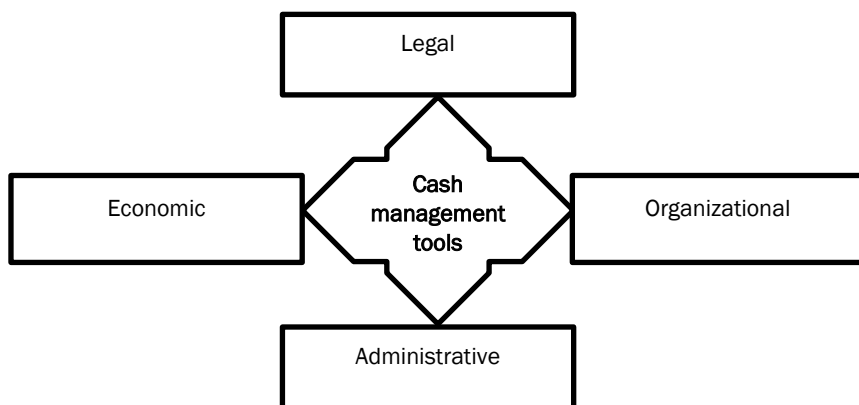


Fig. 3. Cash management tools in the context of unshadowing cash turnover author's development

Legal instruments are fundamental for other groups of instruments, since they define the regulatory and legislative basis for all tools for countering shadow capital withdrawal in Ukraine. These include: the Comprehensive Program of Ukrainian Financial Sector Development Until 2025 [7]; the Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime, Terrorism Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction" № 361-IX dated December 6, 2019 [8]; the Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine" dated May 20, 1999 № 679-XIV [9]; the Law of Ukraine "On banks and banking" dated December 07, 2000, № 2121-III [10]; the Law of Ukraine "On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine" dated October 14, 2014 № 1698-VII [11]; the Provision on the State Financial Monitoring Service of Ukraine (Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 29, 2015 № 537) [12]; the Regulation on the procedure by authorized institutions of the analysis and verification of documents (information) on currency transactions dated January 02, 2019, № 8 [13]; the Regulation on the Implementation of Financial Monitoring by Banks (Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine № 65 dated May 19, 2020) [14] etc.

Administrative tools are interlinked with economic, legal, and organizational tools, and are used in response to the detection of shadow cash transactions. For example, these include:

1. Interventions based on the results of supervision on financial monitoring (applied to banks) – including fines for inadequate risk management of legalization of criminal income/financing of terrorism, failure to fulfil the duty of careful studying of customers, the ongoing lack of implementation of the analysis of financial transactions by bank customers taking risk-oriented approaches into account; written warnings for failure to identify/untimely identification of the client's affiliation to public entities; conducting operations that violate the constraints imposed by sanctions; penalties for the failure of banks to properly analyse the financial transactions of their clients; penalties for the failure of a non-bank financial institution to provide information necessary to carry out the functions of state supervision over this institution at the request of the National Bank of Ukraine, etc.

2. Regulations on identification and verification for the non-bank financial market (expected to be developed by the National Bank by July 28, 2020 in accordance with the requirements of the Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime, Terrorism Financing and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction").

3. Restriction of cash payments by the amount of the transaction (Resolution of the NBU Board dated 07.05.2020 № 59 [15]) - for participants of cash payments, such restrictions apply to the amount of transactions within 1 day:

- 10 thousand UAH. (legal entity - legal entity, legal entity - individual entrepreneur, individual entrepreneur - individual entrepreneur);

- 50 thousand UAH. (individual entrepreneur - natural person; legal entity - natural person; natural person - natural person in the case of a notarised purchase-sale agreement; legal entity - person engaged in independent professional activities (not registered as an individual entrepreneur); individual entrepreneur - person engaged in independent professional activities (not registered as an individual entrepreneur); natural person - person engaged in independent professional activities (not registered as an individual entrepreneur); between two persons engaged in independent professional activities (not registered as individual entrepreneurs)).

4. Restrictions when withdrawing cash from a bank account for settlements with natural persons (Updated rules of financial monitoring, Law dated 06.12.2019, № 361) - mandatory identification of payers' identity when conducting cash transactions in the amount of more than 5 thousand UAH; threshold status of cash transactions over 400 thousand UAH, subjects of financial monitoring accumulate additional information on such transactions if they are not typical for a particular payer.

The use of economic instruments implies the achievement of such effects in the context of instruments:

- 1) pilot project "Introduction of e-hryvnia - electronic money" [1] - reducing the use of cash. This tool has the potential to significantly change the ecosystem of the Ukrainian payment market and redistribute the existing roles of market participants.

- 2) the Cashlesseconomy project [16] - for the state (increasing the tax base, reducing the volume of the shadow economy and decriminalization, reduction of expenses: servicing money turnover, printing banknotes, non-cash funds are in the economy, monetization of benefits); for business (reduction of operating expenses (for cash-in-transit services, cashiers), knowing your client: expanding the client base through additional benefits, promotions (cross-sales, co-brand, cash-back rewards), increasing commission income, liquidity, increasing the average receipt, increasing protection against fraud, offering new services and functionality); for the population (ease of use, access to additional services and features, increased protection against fraud).



Expected effects from the implementation of organizational tools:

1) The concept of organization of monetary circulation in Ukraine - reducing the government's spending on cash turnover and assistance in the development of a competitive market for cash-in-transit services (Decision of the NBU dated 11.08.2016 № 207-pШ) [17];

2) Development of payment infrastructure and improvement of non-cash transactions - optimization of money turnover and reducing the growth of cash in circulation, prevalence of non-cash transactions with use of payment cards; enhancement of the transparency and reliability of transactions;

3) Remote client identification and verification system [18] - provision of technical opportunities as to the growth of the transparency and reliability of transactions, increasing the protection against fraud;

4) The "Split" project - performing the functions of regulating non-bank financial services [19] - prudential supervision and monetary stability; prevention of shadow withdrawal of capital from insurance, non-bank and other channels;

5) Conducting the measures to create habits and motivation of consumers - increasing the number of non-cash transactions using payment cards, spreading the practice of keeping the savings in banking institutions on current and deposit accounts, increasing credibility of banking institutions.

Considering the current rapid intromission of digital technologies into all areas of activity, it is necessary to study the impact of these processes on the monetary flow. Countering the laundering of illegal income should also include methods of solving the issue of cybercrime. Cybercrime is rapidly spreading in the area of monetary flow in the form of cyber-laundering which is carried out using various types of operations and providers of financial services: bank transactions, cash deposit and withdrawal, use of electronic money, money transfer services.

The strategic initiatives of the National Bank and the plans for 2020 in the field of cash-in-hand turnover include the following: the transformation of the Concept of cash flow organization into the Program "Development of cash turnover in Ukraine", which will enable to combine the projects of the National Bank aimed at the development of the principles of cash flow; the creation of conditions for facilitating the reduction of the share of cash flow in favor of non-cash and the effectively meeting the needs of the economy in cash during the implementation of the Program "Development of cash turnover in Ukraine"; expansion of the number of domestic banks authorized to store cash reserves of the National Bank, with the aim of providing cash to banks and other

participants of the cash flow; expanding the list of participants of cash turnover (CIT companies) which will enhance the liquidity of banks and reduce the use of cash; strengthening the control over the activities of designated banks, which will serve as a powerful tool for providing quality cash to consumers of financial services; the establishment of innovative elements of logistics and increasing the degree of automation in cash handling; completion of the optimization of the nominal banknote and coin series (in particular, through the introduction of 200 hryvnia banknotes from 2019 and current 10 hryvnias coins into circulation); continuation of the improvement and completion of software "Conduction of operations of transferring cash reserves of the National Bank of Ukraine for storage to the authorized banks"; creation of a competence center in the National Bank, aimed at countering money counterfeiting, with centralized research and analysis of counterfeit national and foreign currencies; implementation of a new channel for the realization of numismatic products of the National Bank by means of a website [20].

A necessary step as to counteracting shadow capital withdrawal lies in finalizing the Draft Law on the financial investigations Bureau [21] and final creation of this Bureau which will ensure the state's financial security by creating a system based on the use of new risk-oriented methods of criminal analysis, aimed at timely detection and elimination of systemic threats in the field of public finance and preventing their occurrence in the future.

CONCLUSION.

Considering the significant dependence of the Ukrainian economy on the decisions of international financial institutions, coordination of economic, organizational and regulatory tools of countering shadow cash turnover is a necessary basis for improving the state's reputational image in the global community.

Thus, the mechanism for countering shadow capital withdrawal should include different tools that will facilitate the improvement of the policy of cash turnover unshadowing in order to prevent the use of cash in illegal schemes.

Sum it up so far, it can be concluded that the efficiency of the cash turnover unshadowing policy and ensuring the financial stability of Ukraine will allow to achieve a synergistic effect by means of the implementation of a comprehensive strategy of strengthening the key parameters of the state's financial security through the unshadowing of its manifestations, including monetary and credit relations.

REFERENCES:

- [1] Analitichna zapyska za rezultatamy pilotnoho proektu «E-hryvnia» [Analytical note on the results of the pilot project "E-hryvnia"]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Analitichna_zapyska_E-grivnya.pdf?v=4 [In Ukrainian].
- [2] Akimova, O.V. (2016). Doslidzhennia mozhyvostei adaptatsii ta vykorystannia mizhnarodnykh typolohii u systemi finansovoho monitorynhu Ukrainy [Research of possibilities of adaptation and use of international typologies in the system of financial monitoring of Ukraine]. *Technological audit and production reserves*, 5/4 (31). Retrieved from: DOI: 10.15587 / 2312-8372.2016.81478 [In Ukrainian].
- [3] Zvit Derzhavnoi sluzhby finansovoho monitorynhu Ukrainy za 2019 rik [Report of the State Financial Monitoring Service of Ukraine for 2019]. Kyiv, 2020. Retrieved from: <https://fiu.gov.ua/assets/userfiles/books/Zvit2019.pdf> [In Ukrainian].
- [4] Vasylytsiv, T. H. & Hudzovata, O. O. (2018). Instrumenty detinizatsii hroshovo-kredytnoho sektoru v systemi zabezpechennia finansovoi bezpeky Ukrainy [Tools for de-shadowing the monetary sector in the system of financial security of Ukraine]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. Retrieved from: [http://ird.gov.ua/sep/sep20184\(132\)/sep20184\(132\)_095_VasylytsivT,HudzovataO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20184(132)/sep20184(132)_095_VasylytsivT,HudzovataO.pdf) [In Ukrainian].
- [5] Gudzovata, O.O., Samura, Yu. O. & Shekhlovych, A.M. (2018). Obrhuntuвання instrumentiv derzhavnogo rehuliuвання detinizatsii hroshovo-kredytnoho sektora v systemi finansovo-ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Substantiation of instruments of state regulation of de-shadowing of the monetary sector in the system of financial and economic security of the state]. *Businessinform*, 10, 285-290.
- [6] State Financial Monitoring Service of Ukraine. Ryzyky vykorystannia hotivky 2017 [Risks of using cash 2017]. Retrieved from: https://www.ipay.ua/media/files/tipolog_gotivka2017.pdf. [In Ukrainian].
- [7] Kompleksna prohrama rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku [Comprehensive program for the development of the financial sector of Ukraine until 2025]. Retrieved from: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sektoru_ua.pdf [In Ukrainian].
- [8] Zakon Ukrainy "Pro zapobihannia ta protydiu lehalizatsii (vidmyvanniu) dokhodiv, oderzhanykh zlochynnym shliakhom, finansuvanniu teroryzmu ta finansuvanniu rozpovsiudzhennia zbroi masovoho znyshchennia" [Law of Ukraine "On Prevention and Counteraction to Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime, Financing of Terrorism and Financing of Proliferation of Weapons of Mass Destruction"] of December 6, 2019, №361 IX.
- [9] Zakon Ukrainy "Pro Natsionalnyi bank Ukrainy" [Law of Ukraine "On the National Bank of Ukraine"] of 20.05.1999, № 679-XIV.
- [10] Zakon Ukrainy "Pro banky i bankivsku diialnist" [Law of Ukraine "On Banks and Banking"] of 07.12.2000, №2121-III.
- [11] Zakon Ukrainy «Pro Natsionalne antykoruptsiine biuro Ukrainy [Law of Ukraine "On the National Anti-Corruption Bureau of Ukraine] of 14.10.2014, №1698-VII/
- [12] Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy. Polozhennia pro Derzhavnu sluzhbu finansovoho monitorynhu Ukrainy [Regulations on the State Financial Monitoring Service of Ukraine], 29.07.2015, №537.
- [13] Polozhennia pro poriadok zdiisnennia upovnovazhenymy ustanovamy analizu ta perevirky dokumentiv (informatsii) pro valiutni operatsii [Regulations on the procedure for analysis and verification of documents (information) on foreign exchange transactions by authorized institutions dated], January 2, 2019, №8.
- [14] Postanova Pravlinnia NBU. Polozhennia pro zdiisnennia bankamy finansovoho monitorynhu [Regulations on banks' financial monitoring] of 19.05.2020, №65.
- [15] Postanova Pravlinnia NBU. «Pro zatverdzhennia Zmin do Polozhennia pro vedennia kasovykh operatsii u natsionalnii valiuti v Ukraini» [Resolution of the NBU Board "On Approval of Amendments to the Regulations on Conducting Cash Transactions in National Currency in Ukraine"] of 07.05.2020, № 59. Retrieved from: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_07052020_59 [In Ukrainian].

- [16] Kravets R. Yak v Ukraini zrobyty cashless economy [How to make a cashless economy in Ukraine] Retrieved from: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=36963478> [In Ukrainian].
- [17] Rishennia NBU. Kontseptsiiia orhanizatsii hroshovoho obihu v Ukraini [The concept of organization of money circulation in Ukraine] of dated 11.08.2016 № 207-rSh).
- [18] Ofitsiyniy sait NBU. Banky otrymaiut novi providni suchasni instrumenty dlia dystantsiinoi identyfikatsii ta veryfikatsii kliientiv [Banks will receive new leading modern tools for remote identification and verification of customers]. Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-otrimayut-novi-providni-suchasni-instrumenti-dlya-distantsiynoyi-identifikatsiyi-ta-verifikatsiyi-kliientiv>
- [19] Ofitsiyniy sait NBU. Natsionalnyi bank optymizuvav strukturu pid otrymannia novykh funktsii v mezhakh proiektu "split" [The National Bank has optimized the structure for obtaining new functions within the project "split"] Retrieved from: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalnyi-bank-optimizuvav-strukturu-pid-otrimannya-novih-funktsiy-v-mejah-proyektu-split/>
- [20] Richnyi zvit Natsionalnoho banku Ukrainy za 2019r [Annual report of the National Bank of Ukraine for 2019]. Retrieved from: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2019.pdf?v=4.
- [21] Proekt Zakonu pro Biuro finansovykh rozsliduvan [Draft Law on the Bureau of Financial Investigations] of 30.08.2019, № 1208.

Стойка Вікторія Степанівна¹ 

Stoika V.

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

INTERNATIONAL EXPERIENCE OF THE STATE REGULATION
OF TOURISM: LESSONS FOR UKRAINE

АНОТАЦІЯ:

Метою дослідження є організація державного регулювання туристичної діяльності в Україні та можливості її вдосконалення на основі вивчення досвіду провідних туристичних країн Європи. Обґрунтовано поняття та головну мету державного регулювання туристичної діяльності. Встановлено, що історія державного регулювання туристичної сфери в Україні свідчить про часту зміну та реорганізацію її центрального органу, що не сприяло розвитку туризму. Аналіз ролі держави в організації й розвитку туристичної діяльності в різних країнах світу дозволив виділити чотири типи моделей державної участі в регулюванні туризму як складової економіки даних країн: американську, бюджетотворюючу, європейську та змішану. Досвід провідних туристичних країн (Франції, Іспанії, Великобританії та Італії) переконує в необхідності ефективної побудови державних органів, відповідальних за розвиток даної галузі. Ефективна організація туризму в країні та її державне регулювання, співпраця з недержавними інституціями, активне просування національного туристичного продукту, здійснення дієвої рекламно-інформаційної діяльності, розвинена туристична інфраструктура сприяють зацікавленості такою державою з боку туристів та притоку грошових ресурсів.

ABSTRACT:

Organization of the state regulation of tourism in Ukraine and opportunities for its improvement on the basis of learning from the experience of leading tourist countries in Europe is the purpose of the study. The notion and main purpose of the state regulation of tourist activities is substantiated. It is established that the history of the state regulation of tourism in Ukraine points to the frequent change and re-organization of its central body, which did not facilitate the development of tourism. Analysis of the role of the state in the organization and development of tourist activities in different countries of the world allowed determining four types of models of the state participation in regulation of tourism as a constituent element of economy of the mentioned countries: American, Budget-Forming, European and Mixed. Experience of leading tourist countries (France, Spain, Great Britain and Italy) convinces of the necessity for the efficient building-up of

¹ д-р. екон. наук, старший науковий співробітник

Закарпатського регіонального центру соціально-економічних гуманітарних досліджень
НАН України, УКРАЇНА

Doctor of Economics Sciences, senior researcher

Transcarpathian Regional Centre for Socio-Economic and Humanitarian Studies of NAS of Ukraine, UKRAINE

the state bodies responsible for the development of the mentioned branch. Efficient organization of tourism in a country and its state regulation, cooperation with non-governmental institutions, active promotion of the national tourist product, implementation of efficient promotion and PR activities and a developed tourist infrastructure facilitate interest in this country by the tourists and inflow of monetary resources.

ВСТУП.

Туризм для багатьох країн світу є пріоритетним напрямом розвитку національної економіки, оскільки дана галузь здійснює позитивний мультиплікативний вплив на інші види економічної діяльності, сприяє притоку інвестицій, розбудові інфраструктури, розвитку торгівлі, зростанню зайнятості та збільшенню валового національного продукту загалом.

Україною проголошено туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури. Для розвитку даної сфери наша держава володіє потужним природно-ресурсним потенціалом, але наявні також несприятливі чинники, зокрема, економічна та політична нестабільність в країні, недосконалість нормативно-правової бази, відсутність чіткого бачення перспектив розвитку вітчизняної туристичної галузі. З цих позицій потребує вивчення досвіду провідних країн щодо ефективної побудови системи державного регулювання туристичної сфери.

Дослідженню питань розвитку туристичної індустрії та використання іноземного досвіду регулювання сфери туризму в Україні присвячено праці Бартошук О.В. [2], Гостюка В.І. [7], Давидової О.Г. [9], Дешевенко Л.П. [12], Мельниченко О.А. [16], Саух І.В. [21], Сисоєвої І.С. [22], Черниш І.В. [37], Шелеметьєвої Т.В. [38], Шупік Б.Б. [39], Юрченко Н.І. [40] та ін. Окремі питання щодо можливостей фінансування туристичної галузі розглядалися автором в публікаціях [25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32].

Метою дослідження є організація державного регулювання туристичної діяльності в Україні та можливості її вдосконалення на основі вивчення досвіду провідних туристичних країн Європи.

Для досягнення виділеної мети виокремлено наступні завдання:

1) визначити поняття та суб'єкти державного регулювання туризму в Україні;

2) дослідити моделі державного регулювання туристичної діяльності;

3) проаналізувати зарубіжний досвід державного регулювання туризму.

Предметом даного дослідження є вітчизняний та міжнародний досвід організації державного регулювання туристичної сфери.

ПОНЯТТЯ ТА СУБ'ЄКТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ.

Необхідність державної підтримки та регулювання туризму як синтетичної, складної сфери діяльності й багатогранної економічної системи з розгалуженою мережею зв'язків, в орбіту якої входить понад 40 суміжних галузей національної економіки (транспорт, зв'язок, харчування), є очевидною. Необхідність впливу органів державної влади на розвиток туризму доведена світовою практикою. Зокрема, в Гаазькій декларації по туризму зазначено, що туризм має плануватися державною владою на комплексній і послідовній основі з урахуванням усіх аспектів цього феномена [16, с.58]. Згідно з позицією Всесвітньої туристичної організації, на сучасному етапі розвитку туризму тільки держава й уряд відіграють першорядну, якщо не єдину, роль, а всі інші учасники лише долучаються [38, с. 222].

Аналіз, проведений Всесвітньою туристичною організацією (ВТО), свідчить, що у більшості країн світу державна туристична політика впроваджується безпосередньо через центральні органи виконавчої влади – національні туристичні організації, інші інститути, а також опосередковано за допомогою правових важелів підтримки туристичної інфраструктури та міжнародної політики. Туристична політика має характерні риси загальної політики держави. Разом із тим існують і деякі специфічні фактори, що впливають на її формування: природні умови країни, розвиненість транспортної індустрії, соціальні фактори (умови життя людей, система відпусток); фактори, пов'язані зі створенням економічної основи для розвитку туризму (стабільні валютно-фінансові, зовнішньоекономічні відносини); правові фактори, пов'язані зі створенням і функціонуванням туристичного законодавства.

Ефективність реалізації туристичної політики країни головним чином визначається суб'єктами, що відповідають за її реалізацію. Слід зазначити, що впродовж останніх тридцяти років інституції, які займалися регулюванням туристичної сфери України, зазнавали дуже частих реорганізацій та змін.

З 80-х років ХХ ст. центральними виконавчими органами в галузі туризму в Україні були такі: до 1988 року – Головне управління Української РСР з іноземного туризму; у 1989–1993 роки центральної державної структури не було. З 1993 по 1999 роки ним був Державний комітет України з туризму (підпорядкований Кабінету Міністрів України). Ним виведено з тіньового

сектору діяльність туристичних підприємств, розширено асортимент та підвищено якість туристичних послуг. Україна в 1997 році стала Дійсним членом Всесвітньої туристичної організації. В період 1999–2001 років центральним виконавчим органом з туризму був Державний комітет молодіжної політики, спорту та туризму. Молодіжна та фізкультурно-спортивна сфери відсунули туристичну сферу на третій план. Сумарні показники туристичної галузі тоді були найгіршими за всі роки незалежності. З 2001 по 2002 роки функціонував Державний департамент туризму, який проіснував лише півроку, протягом яких нічого визначного для туристичної сфери не було зроблено. Наступним центральним виконавчим органом з туризму (2002–2005 роки) була Державна туристична адміністрація, за існування якої відбулися зміни в національному законодавстві щодо регулювання інвестиційної діяльності, функціонування туристичних підприємств та організацій, готельного бізнесу. Адміністрацією розроблено нормативну базу для інвентаризації ресурсів туристично-рекреаційної сфери та розвитку сільського туризму, розбудовано договірно-правову базу двостороннього співробітництва з країнами ЄС (Європейського Союзу), ухвалено нову редакцію Закону України «Про туризм» (2003 рік), розроблено Державну програму розвитку туризму на 2002–2010 роки та Програму розбудови туристичної інфраструктури за напрямками національної мережі міжнародних транспортних коридорів та основних транспортних магістралей у 2004–2010 роках. З 2006 по 2010 роки центральним органом управління галуззю стає Міністерство культури і туризму з Державною службою туризму та курортів. Нею здійснюється адаптація законодавства України до відповідних Директив Європейського Союзу.

Внаслідок реорганізації центральних та урядових органів державної влади України (відповідно до Указів Президента від 9 грудня 2010 року № 1085/2010 та від 6 квітня 2011 року № 370/2011, Постанови КМУ від 28 березня 2011 року № 346) у грудні 2010 року створюється Міністерство інфраструктури України з функціями з реалізації державної політики у сфері туризму. Як і раніше, основною функцією міністерства є управління транспортом і зв'язком, а Державне агентство з туризму та курортів приєднується до нього.

У 2014 році Державне агентство України з туризму і курортів було ліквідовано, а його функції покладені на Міністерство інфраструктури України та Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, що стало причиною багаторазової трансформації центрального органу виконавчої



влади у сфері туризму. Отже, центральний виконавчий орган у туризмі не є постійним, а часті реорганізації не сприяють розвитку галузі.

У 2016 р. органом, який здійснював управління у сфері туризму, виступав Департамент туризму та курортів, що був самостійним структурним підрозділом апарату Міністерства економічного розвитку і торгівлі України. При цьому контроль за ринком туристичних послуг було покладено на Мінекономіки [38].

24 грудня 2019 р. Кабміном було затверджено Положення про Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), згідно якого дана інституція є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури та інформаційної політики і який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів (крім здійснення державного нагляду (контролю) у сфері туризму та курортів).

Законодавча основа державного регулювання туристичної діяльності в Україні складається з Конституції України, Закону України «Про туризм» від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР [14] та Закону України «Про курорти» від 5 жовтня 2000 року № 2026-III [13]. Цими Законами визначаються базові правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку туризму та курортів. Закон України «Про туризм» визначає загальні правові, організаційні та соціально-економічні засади реалізації державної політики України в галузі туризму та спрямований на забезпечення закріплених Конституцією України прав громадян на відпочинок, свободу пересування, охорону здоров'я, безпечне для життя і здоров'я довкілля, задоволення духовних потреб та інших прав під час здійснення туристичних подорожей. Він встановлює засади раціонального використання туристичних ресурсів та регулює відносини, пов'язані з організацією і здійсненням туризму на території України [14]. Закон України «Про курорти» [13] визначає правові, організаційні, економічні та соціальні засади розвитку курортів в Україні та спрямований на забезпечення використання з метою лікування та оздоровлення людей природних лікувальних ресурсів, природних територій курортів, які є надбанням народу України, та їх охорони.

Відповідно до вимог та проблем розвитку сфери туризму Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року (далі – Стратегія-2026) [33]. У документі головною метою визначено «формування сприятливих умов для активізації розвитку сфери туризму та курортів згідно з міжнародними стандартами якості та з урахуванням європейських цінностей, перетворення її на високорентабельну,

інтегровану у світовий ринок конкурентоспроможну сферу, що забезпечує прискорення соціально-економічного розвитку регіонів і держави в цілому, сприяє підвищенню якості життя населення, гармонійному розвитку і консолідації суспільства, популяризації України у світі».

Слід зазначити, що в національному законодавстві, а також серед вітчизняних дослідників відсутній єдиний підхід до розуміння поняття “державне регулювання туризму” (таблиця 1):

Таблиця 1

Підходи до поняття “державне регулювання туризму”*

Автори	Означення
Сисоєва С.І.	сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на діяльність суб'єктів господарювання та ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів, вироблення єдиної концепції розвитку туристичної сфери
Шупік Б.Б.	система заходів задля здійснення підтримувальної, компенсаційної і регульовальної діяльності держави, спрямованої на створення нормальних умов ефективного функціонування ринку туризму й вирішення складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки й усього суспільства
Гаврилюк А.М.	здійснення уповноваженими органами державної влади та органами місцевого самоврядування соціально-політичних, фінансово-економічних, правових, організаційних, інформаційних заходів, спрямованих на використання інноваційних підходів до розвитку вітчизняного туризму із застосуванням принципів державного маркетингу
Біль М.М.	вид діяльності держави, що передбачає цілеспрямований вплив на систему відносин на ринку туристичних послуг з метою його збалансованого розвитку через дієвий механізм державного управління
Козловський Є.В., Мельниченко О.А., Шведун В.О.	сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на діяльність суб'єктів господарювання і ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів і вироблення єдиної концепції розвитку індустрії туризму
Алексеева Ю.В.	сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на розвиток туристичної сфери і створення умов для ефективної співпраці органів державної влади, місцевого самоврядування та приватного сектора щодо розвитку туризму через різні механізми (адміністративні, організаційні, економічні, правові, екологічні тощо)

Саух І.В.	державне регулювання туристичної індустрії – це комплекс заходів держави, спрямованих на скеровування поведінки господарюючих суб'єктів в напрямі, необхідному для досягнення поставлених державою цілей суспільного розвитку
Хлопак С.В.	запропоновано розглядати механізм державного регулювання туризму як виражену систему прийомів, важелів та методів впливу на розвиток туризму в країні, а також способів їх практичного застосування за тієї чи іншої ситуації, якою обумовлюються цілі та завдання розвитку галузі
Яценко В., Пасека С. та ін.	сукупність форм і методів цілеспрямованого впливу органів державної влади на діяльність суб'єктів господарювання і ринкову кон'юнктуру з метою забезпечення нормальних умов функціонування ринкового механізму, реалізації державних соціально-економічних пріоритетів і вироблення єдиної концепції розвитку туристської сфери
Герасименко В.Г., Михайлюк О.Л.	під державним регулюванням туристичної діяльності розуміється система дій та заходів держави щодо вибору і застосування сукупності інструментів, за допомогою яких здійснюється прямий або опосередкований вплив на об'єкти і суб'єктів туристичної діяльності та створюється сприятливе середовище для розвитку цього виду діяльності

**Складено автором самостійно на основі [1], [3], [5], [11], [15], [16], [21], [22], [34], [39], [42]*

На наш погляд, найбільш вдалим є означення державного регулювання туристичної діяльності, запропоноване Герасименко В.Г. та Михайлюком О.Л. [11], під яким слід розуміти систему дій та заходів держави щодо вибору і застосування сукупності інструментів, за допомогою яких здійснюється прямий або опосередкований вплив на об'єкти і суб'єктів туристичної діяльності та створюється сприятливе середовище для розвитку цього виду діяльності.

Виходячи з наведеного означення, погоджуємося з Саух І.В. [21, с.64], яка зазначає, що головною метою державного регулювання в туристичній індустрії є: 1) створення конкурентноспроможного та високоефективного туристично-рекреаційного комплексу, спроможного забезпечити задоволення потреб вітчизняних і закордонних громадян у туристичних послугах, здійснити вагомий внесок у розвиток економіки країни і регіону за рахунок збільшення кількості робочих місць, податкових надходжень до бюджету; 2) підвищення ефективності використання потенціалу туристично-рекреаційного комплексу України в контексті побудови соціально орієнтованої економіки.

Згідно Закону України “Про туризм” [14] основними цілями державного регулювання в галузі туризму є: 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.

Згідно Закону України “Про туризм” [14] регулювання в галузі туризму здійснюється Верховною Радою України, Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері туризму та курортів, місцевими державними адміністраціями, органами місцевого самоврядування, а також іншими органами в межах їх компетенції.

Експерти Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC) провели дослідження за вкладом туризму в економіку країн. У глобальному масштабі на сектор припадає 10,4% світового ВВП, однак цей показник для цілого ряду країн значно вище. Як виявилось, самим «туризмозалежним» регіоном в світі є Мальдіви: тут частка туристичної галузі в ВВП країни за підсумками 2017 року склала 39,6%. Для порівняння: внесок туризму у ВВП Великобританії оцінюється в 3,7%, в США цей показник ще нижчий - 2,6%.

Найбільше в європейському регіоні залежить від туризму Мальта (14,2% ВВП), Чорногорія (11%), Хорватія (10,9%) і Грузія (9,3%). Як відзначають експерти, деякі з напрямків, які увійшли в топ-20, вже диверсифікують свою економіку. Наприклад, в 2016 році показник ВВП для Мальдівських островів був 41,5%, для Макао - 43,9%. Але у інших країн залежність зростає. На Сейшельських островах внесок туризму в ВВП зріс з 21,3% до 26,4%, в Сент-Люсії - з 13,8% до 15%. Якщо є країни, максимально залежні від туризму, то знайдуться ті держави, де туризм не грає провідної для національної економіки. Україна входить в ТОП-20 таких низько залежних від туризму країн з тринадцятим місцем, пропустивши «вперед» Конго, Папуа Нову Гвінею, Узбекистан, Молдову, Суринам, Габон, Росію,

Анголу, Чад, Киргизстан і Румунію. У нашій країні, як порахували в WTTC, прямий внесок туризму у ВВП в 2017 році становив лише 1,54% [36].

Зазначимо, що за індексом конкурентоспроможності сектору подорожей і туризму в 2017 р. Україна займала 81 місце [10].

Як свідчать дослідження науковців [10], протягом останніх трьох років трійка найбільш проблемних сфер, які тягнуть Україну вниз – це непрацюючі державні інститути, відсутність макроекономічної стабільності і проблеми у фінансовому секторі. У той же час, найбільше за останні роки погіршилася конкурентоспроможність ринку праці, системи інновацій та інфраструктури.

Туризм в Україні може і повинен стати сферою реалізації ринкових механізмів, джерелом наповнення державного та місцевих бюджетів, засобом загальнодоступного та повноцінного відпочинку і оздоровлення, а також ознайомлення з історико-культурною спадщиною та сьогоденням нашого народу і держави. А поки що туристична галузь України, маючи потужний туристично-рекреаційний потенціал, розвивається без цілеспрямованої, комплексної політики держави й відпрацьованих механізмів управління, особливо на рівнів регіонів. Туризм України є переважно виїзним, зруйновано систему соціального туризму й рекреації, не відбудовуються важливі складові інфраструктури галузі [12, с. 127].

Наша країна продовжує знаходитися наприкінці цього рейтингу і втрачає конкурентні позиції в міжнародних відносинах, залишаючись однією з найменш конкурентоспроможних країн в Європі.

Туристична галузь України, маючи потужний туристично-рекреаційний потенціал, розвивалася без урахування особливостей її функціонування, глибокого проникнення в суть проблем та за відсутності цілеспрямованої, комплексної туристичної політики держави й відпрацьованих механізмів управління [22].

МОДЕЛІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

Аналіз ролі держави в організації й розвитку туристичної діяльності в різних країнах світу дозволяє виділити типи моделей державної участі в регулюванні туризму як складової економіки даних країн.

Царук О.В. [35] пропонує три моделі державного регулювання туристичної сфери: модель ліберального ринку (американську) – не передбачає центрального державного адміністрування (США); кейнсіанську – передбачає діяльність сильного та авторитарного міністерства, що контролює діяльність усієї галузі (Туреччина, Туніс, Єгипет, Мальта, Хорватія)

та змішану (європейську) – питання розвитку туристичної сфери вирішуються на рівні багатогалузевого міністерства, як правило економічного спрямування (Франція, Чехія, Австрія та інші європейські країни). Остання модель характеризується наявністю двох чітко відокремлених спрямувань: перше займається глобальними питаннями державного регулювання туризму – нормативно-правова база, координація діяльності регіонів, міжнародне співробітництво. Друге спрямування маркетингове: створення позитивного іміджу країни, її репрезентація на міжнародних виставках та форумах, стимулювання в'їзного туризму.

Інші дослідники [2], [40] виділяють чотири типи моделей розвитку туристичної галузі: I модель – «американська»; II модель – «бюджетотворююча»; III модель – «європейська»; IV модель – «змішана».

Перша модель базується на відсутності центральної державної туристичної адміністрації, де питання вирішуються на принципах ринкової «самоорганізації». Використовують таку модель у тих випадках, коли туризм для національної економіки не актуальний, а суб'єкти туристичного ринку займають сильні позиції і здатні вирішувати свої проблеми без державної участі. Подібна модель управління індустрією туризму властива для США. Так, в 1997 р. США ліквідували державну структуру U.S. Travel and Tourism Administration (USTTA), що відповідала за розвиток туризму в країні.

Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного центрального органу – міністерства, що контролює діяльність усіх підприємств туристичної галузі в країні. Для її реалізації потрібні відповідні умови, а саме: значні фінансові вкладення в туристичну індустрію: зокрема у рекламну й маркетингову діяльність, інвестування в туристичну інфраструктуру тощо. Дана модель організації управління туристичною індустрією діє в Єгипті, Мексиці, Тунісі, Туреччині та інших країнах, для яких туризм є одним з основних джерел валютних надходжень відповідних державних бюджетів.

Третя модель властива для розвинених європейських держав і названа «європейською». Питання розвитку туристичної діяльності в цих країнах вирішуються в рамках певного багатогалузевого міністерства на рівні відповідного галузевого підрозділу. Підрозділ міністерства, що відповідає за розвиток туризму в країні, здійснює свою діяльність у двох напрямках: вирішує або регламентує загальні питання державного регулювання та спрямовує і координує маркетингову діяльність.

Міжнародна практика виділяє ще четверту модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності (змішану), що передбачає



створення комбінованого міністерства, яке охоплює разом із туристичною діяльністю ще й інші суміжні галузі. Характерними ознаками четвертої моделі державного регулювання є визначення туристичної галузі пріоритетною для країни, чіткий розподіл повноважень між центральною та регіональною туристичними адміністраціями. Представником такої моделі може бути організація туристичної діяльності в Індії та Малайзії [7; 9].

За даними ЮНВТО, у понад 80% країн світу туризм віднесено переважно до компетенції міністерств і відомств економічного блоку (міністерства економіки, торгівлі, транспорту, промисловості, фінансів), решта – до міністерств і відомств соціального блоку (міністерства культури, екології, освіти, інформації, старожитностей, археології). Основними цілями державної туристської політики подібних багатогалузевих міністерств є забезпечення збалансованості розвитку туризму та інших галузей економіки [42, с.186].

Свою діяльність галузевий підрозділ багатопрофільного міністерства спрямовує у таких двох напрямках:

1) вирішення загальних питань державного управління та регулювання («адміністративна гілка»): розробка та формування нормативно-правової бази для галузі; координація діяльності регіональної представницької й виконавчої влади; сприяння міжнародному співробітництву на міждержавному рівні, збирання й обробка статистичної інформації;

2) координація маркетингової діяльності, створення привабливого туристського іміджу країни за рубежом («маркетингова гілка»): організація маркетингових і рекламних заходів, участь у виставках і міжнародних туристських організаціях, керування туристськими представництвами своєї країни за кордоном та ін.

Варто відмітити, що залежно від моделі державного регулювання, прийнятої у тій чи іншій країні, змінюються підходи до контролю за провадженням підприємницької діяльності у сфері туризму. Так, встановлено, що країни, які створили окреме міністерство туризму, мають більше обмежень при організації туристичного бізнесу. Найчастіше це стосується застосування принципів тотального ліцензування будь-якої діяльності, пов'язаної з обслуговуванням туристів, – наприклад, ліцензію повинні отримувати не тільки туроператори та турагенти, але й інші суб'єкти господарювання: засоби розміщення, транспортні компанії, заклади харчування тощо. При цьому діють достатньо суворі штрафні санкції за недотримання ліцензійних умов або за здійснення діяльності без ліцензії. Категоризація об'єктів готельного та ресторанного господарства найчастіше

також знаходиться під юрисдикцією держави, яка затверджує стандарти та нормативи для проходження процедури сертифікації.

У країнах, які знаходяться на другій моделі державного регулювання у сфері туризму, значна частина повноважень зазвичай передається на регіональний (мезоекономічний) рівень. Як правило, ліцензуванню підлягає не уся діяльність, пов'язана з обслуговуванням туристів, а тільки посередницька. При цьому країна може запроваджувати декілька видів ліцензій. Наприклад, у Туреччині існують три типи ліцензій («А», «В» і «С») залежно від видів послуг, які виконують туристичні фірми (з організації поїздок, з продажу транспортних квитків, з обслуговування внутрішніх туристів); у Японії – чотири типи ліцензій (для туроператорів 1-го, 2-го, 3-го класу та турагентів). Щодо готельного бізнесу, то законодавством найчастіше передбачена обов'язковість проведення процедури категоризації засобів розміщення та закладів харчування щодо застосування норм національних стандартів з певних видів діяльності.

Третя модель державного регулювання у сфері туризму у її класичному розумінні найбільш приваблива для країн, які мають досить досконале законодавство, виконання норм якого не передбачає додаткових втручань центрального органу виконавчої влади та обмежень у провадженні діяльності, пов'язаної з обслуговуванням туристів. Саме при використанні цієї моделі відбувається об'єднання зусиль державної влади та представників туристичного бізнесу на користь усіх. Прикладів взаємовигідного державного-приватного партнерства чимало. Так, у країнах з третьою моделлю державного регулювання практично відсутнє ліцензування туристичної діяльності або можуть ліцензуватися тільки окремі її види (наприклад, у Великій Британії – лише діяльність з організації авіатурів для британських туристів). Проте саме у таких країнах набуло значного поширення застосування механізму фінансових гарантій відповідальності туроператорських компаній. Окрім встановлення певної мінімальної суми фінансового забезпечення, її реальний обсяг залежить від щорічного обсягу продажів. У випадку значної зміни об'ємів реалізації туристичного обслуговування протягом року (наприклад, у зв'язку з відкриттям філій, розширенням спектра туристичних послуг тощо), ліцензіат зобов'язаний проінформувати про це свого гаранта (банківську установу, страхову компанію тощо) для перегляду суми фінансових гарантій.

У країнах, що знаходяться на третій моделі державного регулювання, профільні асоціації у сфері туризму, як правило, об'єднують на добровільній основі різних учасників туристичної діяльності з метою захисту їх спільних

прав і інтересів. Ці організації мають неурядовий статус, однак у туристично розвинутих країнах світу вони виконують частину функцій центрального органу виконавчої влади у сфері туризму. Це є вигідним як для представників туристичного бізнесу, які отримують можливість впливати на формування туристичної політики держави, так і для самої держави, яка не фінансує діяльність професіональних об'єднань.

Наприклад, у багатьох країнах Європи, які створили єдину систему класифікації «Hotelstars Union», саме на профільні асоціації готел'єрів – «Deutscher Hotel-und Gaststättenverband» («DEHOGA», Німеччина), «Czech Association of Hotels and Restaurants» («AHRCR», Чехія), «Royal Dutch Hotel Association» («RDHA», Нідерланди), «Swedish Hospitality Industry» («VISITA», Швеція), «Swiss Hotel Association» («SHA», Швейцарія), «Hungarian Hotel & Restaurant Association» («HHRA», Угорщина), «Estonian Hotel and Restaurant Association» («EHRA», Естонія), «Association of Hotels and Restaurants of Latvia» («AHRL», Латвія), «Lithuanian Association of Hotels and Restaurants» («LVRA», Литва), «Association for the hotel, restaurant, tourism industry» («HORESTA», Данія), «Liechtenstein Hotel & Gastronomy Association» («LHGV», Ліхтенштейн) – покладені функції з проведення категоризації засобів розміщення. Так, німецька асоціація представників готельно-ресторанного бізнесу «DEHOGA» визнана урядом держави як федеральний орган із встановлення категорій готелям, які мають членство у цій організації.

Аналогічно великий вплив на усіх суб'єктів сфери туризму в країнах з третьою моделлю державного регулювання мають асоціації представників туристичного бізнесу. Наприклад, найбільш впливовою недержавною туристичною організацією у Великій Британії є «Travel Association», яка виникла у 2008 р. у результаті об'єднання Британської асоціації туристичних агентств (ABTA) і Федерації туроператорів (FTO). У цей час «Travel Association» нараховує понад 5000 турагентств і близько 900 туроператорів, тобто представляє інтереси практично усіх туристичних фірм, які діють на території країни. У зв'язку із суворими вимогами, пропонованими Асоціацією до безпеки подорожей, антикризових заходів, а також фінансового захисту туристів, членство у цій структурі є гарантією високої якості обслуговування, надійності та стабільності. Разом із численними перевагами, які одержують члени «Travel Association», на них накладається низка серйозних зобов'язань у плані відповідності певним фінансовим і професійним стандартам. Запропонована Асоціацією система захисту прав споживачів на випадок банкрутства турфірми-члена «Travel Association» була визнана кращою у світі. Таким чином, Асоціація є аналогом органу

ліцензування туристичної діяльності та органу сертифікації послуг туристичних фірм, який у інших країнах входить до функцій державного органу виконавчої влади у сфері туризму [11, с.75 - 76].

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИЗМУ.

Згідно з даними ВТО, на Францію, Іспанію, Велику Британію та Італію разом припадає близько 1/3 світових туристичних прибутків. Саме тому організація державного регулювання туризму в цих країнах потребує дослідження.

Туристичну атрактивність Європейського регіону в цілому та окремих країн зокрема, визначають: якість довкілля, що виступає індикатором екологічної атрактивності туристичного регіону; матеріально-технічна база туризму, що визначає рівень розвитку засобів розміщення та обслуговування туристів; сконцентрованість культурно-історичних пам'яток та розважальних закладів; розвиток інформаційно-комунікаційних технологій який визначає рівень комунікаційної атрактивності території; стан криміногенної ситуації в регіоні, що є індикатором рівня безпеки подорожей в регіоні; рівень транспортної доступності; загальний імідж регіону, що виступає критерієм загальної соціально-економічної атрактивності туристичної [23].

Тривалий час найбільш відвідуваною країною світу залишається Франція. У Франції питання регулювання туризму належать до компетенції міністерства транспорту та суспільних робіт, у структурі якого функціонують державний секретаріат з питань туризму та управління туризму. Ці органи відповідають за управління та регулювання галузі, інвестування й міжнародні відносини у сфері туризму. Крім того, існує ще ціла низка органів, що беруть участь в управлінні туризмом із правом дорадчого голосу: Рада з туризму при міністерстві транспорту та суспільних робіт, французьке агентство туристичного інжинірингу, національна наглядова рада з туризму (маркетингові дослідження й статистика в туризмі), національне агентство з питань відпускних подорожей (соціальний туризм), Національний комітет з процвітання Франції (питання екології й озеленення міст).

Просуванням образу Франції як туристичного центру на міжнародному ринку займається асоціація "Maison de la France", створена в 1987 р. на підставі угоди про партнерство між місцевими адміністраціями, туристичними фірмами, готелями, адміністраціями об'єктів екскурсійного показу. На сьогодні асоціація налічує близько 800 членів. У штаті асоціації



“Maison de la France” понад 200 співробітників, 31 його представництво працює в 26 країнах світу. Керівний орган асоціації – рада директорів – складається з 27 осіб (1/3 – чиновники з держапарату, а 2/3 – представники приватного бізнесу). Діяльність асоціації до 60 % фінансується з держбюджету [8, с. 118].

Туризм є однією з провідних галузей економіки Іспанії. За офіційними даними, загальний внесок сфери туризму до ВВП країни склав у 2016 р. 158,9 млрд (177,2 млрд дол. США), що становить 14,2 % від загального прибутку держави. За свідченням фахівців, показник експорту у сфері туризму Іспанії у 2017 р. склав 58,9 млрд євро (65,7 млрд дол. США), або 16,1 % загального обсягу експорту. Експерти прогнозують, що цей показник збільшиться на 2,5 % річних із 2017 р. до 2027 р. і становитиме 78,5 млрд євро (87,5 млрд дол. США). Сьогодні у сфері туризму країни безпосередньо працює 862 тис. осіб, або 4,7 % загальної зайнятості населення. Окрім того, за висновками фахівців, у пік курортних сезонів іспанський уряд ще додатково та опосередковано залучає 14,5 % трудових ресурсів країни (2,7 млн робочих місць). Експерти очікують, що цей показник зросте до 3 млн робочих місць у 2027 р. (15,3 % від загальної кількості зайнятих у туризмі). За офіційними даними, Іспанія нині приймає 7 % від усіх іноземних туристів світу, що вивело її на друге місце у світі після Франції та друге місце після США за обсягом доходів від туризму [18, с. 74].

Утримання провідних позицій на міжнародному туристичному ринку в умовах кризових трансформацій та загострення конкуренції, підтримка позитивного міжнародного іміджу країни, ефективне використання наявного туристично-рекреаційного потенціалу Іспанії є результатом системної дії поміркованої державної туристичної політики. Діяльність держави з розвитку туристичної індустрії надала підстави говорити про так звану «іспанську модель туризму», яка успішно реалізується і в інших країнах.

Уже протягом багатьох років туристична індустрія Іспанії є об'єктом постійного активного державного регулювання. Ранні періоди характеризувалися експансивним характером політики в галузі туризму, головною метою якої було досягнення максимального зростання рівня туризму в кількісному вираженні на основі централізованого державного втручання. Питання планування та просування туристичних продуктів в межах територіально-адміністративних одиниць делегувалися Автономним Співтовариствам (las Comunidades Autónomas). Обов'язки, повноваження та завдання державних органів з туризму змінювалися та

трансформувалися паралельно з історичними та економічними умовами розвитку країни. Такі передумови актуалізували необхідність координації дій у сфері туризму та його розвиток на основі таких індикаторів, як якість, стійкість, знання та інновації. На сучасному етапі інституціональне забезпечення розвитку туристичної галузі Іспанії має досить розгалужену структуру, оскільки включає: Міністерство промисловості, енергетики та туризму, Державний (генеральний) Секретаріат з туризму, Інститут туризму Іспанії (якому також підпорядкований Інститут досліджень в галузі туризму), Державне агентство з управління інноваціями та технологіями в туризмі та Державну готельну мережу Paradores de Turismo de España.

Міністерство промисловості, енергетики та туризму (Ministerio de Industria Energía y Turismo) є підрозділом Державної адміністрації Іспанії, функціями якого є розробка і проведення державної політики в області розвитку промисловості та інновацій, торгівлі, діяльності малих і середніх підприємств, енергетики і гірничодобувної промисловості, туризму, телекомунікацій, аудіовізуальних засобів масової інформації та розвитку інформаційного суспільства.

Державний (генеральний) Секретаріат з туризму (Secretaría de Estado de Turismo). Міністерство промисловості, енергетики та туризму делегує вирішення питань розвитку туристичного сектору Секретаріату, компетенція якого поширюється на прийняття будь-яких дій, необхідних для визначення, розробки та реалізації політики в галузі туризму та відповідної рекламної діяльності.

Інститут туризму Іспанії (TURESPAÑA) є адміністративною одиницею центрального уряду, відповідальною за популяризацію Іспанії як туристичної дестинації. Ця організація має широкую мережу інформаційних офісів в Іспанії та 33 представництва у різних країнах світу. Інститут повністю фінансується з держбюджету. Завдяки цьому Іспанія посідає перше місце у світі за обсягом річного бюджету, що витрачається на просування національного туристичного продукту за кордоном.

Державна готельна мережа Paradores de Turismo de España – це державна компанія з обмеженою відповідальністю, основною функцією якої є управління 93 готельними установами, які в основному розміщені в історичних будівлях (замках, палацах, монастирях тощо). Функціонування Paradores de Turismo є прикладом успішного досвіду відновлення історичної спадщини Іспанії. Інститут досліджень в галузі туризму (The Instituto de Estudios Turísticos) був створений в 1962 р., знаходиться в безпосередньому підпорядкуванні Turespaña. До головних функцій Інститут



досліджень відносять: дослідження туристичних ринків, зокрема внутрішнього, в'їзного туризму, збір статистичної інформації, підтримка бази даних існуючих тенденцій у сфері туризму, змін індексу конкурентоспроможності туристичного сектору, проведення ситуативних досліджень з поведінки туристів, форма розміщення і зайнятості, організації туризму тощо.

Державне агентство з управління інноваціями та технологіями в туризмі (Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas – SEGITTUR). Ця державна компанія була заснована в 2002 р. як інструмент, метою якого є поєднання новітніх технологій з розвитком туризму. Місія SEGITTUR – розробка та впровадження в туризм нових інформаційних технологій з метою зміцнення позицій Іспанії на міжнародному ринку туристичних послуг. SEGITTUR активно співпрацює з Інститутом туризму з метою покращення ефективності рекламної кампанії.

Відповідно до Конституції Іспанії автономні області мають право самостійно розвивати та регулювати туризм в межах відповідних територій. Місцеві провінції та муніципалітети виконують вказані функції відповідно до Конституційних прав розподілу повноважень з управління власними інтересами з урахуванням їх автономії. Їх повноваження стосуються в основному популяризації туризму та розповсюдження необхідної інформації. Цей розподіл повноважень створює мережу взаємопов'язаних управлінських відносин і різних інструментів співробітництва, функціями якої є внесення узгодженості у дії органів державної влади з питань розвитку туризму. Співпраця є ключовим елементом, оскільки є спільні інтереси, які повинні бути відповідним чином підібрані та забезпечувати максимально можливу ефективність роботи [17, с. 68 - 70].

У Великобританії державне регулювання у сфері туризму здійснює Міністерство культури, ЗМІ та спорту, яке співпрацює з органом, який безпосередньо займається розвитком туризму у країні, – VisitBritain. VisitBritain є Національним агентством з туризму Британії, відповідальним за маркетинг Британії у всьому світі. VisitBritain є позавідомчим державним органом, який фінансується Міністерством культури, ЗМІ та спорту, співпрацює з урядом та великою кількістю організацій у Великобританії та за кордоном з ціллю популяризації та ефективного просування туристичних продуктів Британії. Складовою VisitBritain є мережа з більш ніж 70 туристичних представництв у різних країнах світу, що є найперспективнішими ринками для реалізації британського туристичного продукту. Щорічно з державного бюджету виділяється близько 80 млн. фунтів

стерлінгів для проведення маркетингової діяльності, а також утримання закордонних туристичних представництв. Аналіз проведених у Великобританії маркетингових досліджень свідчить, що 1 фунт стерлінгів, вкладений у туризм, дає 27 фунтів прибутку, з них 4 фунти повертаються у вигляді податків. Важливою складовою державного регулювання туристичної сфери Великобританії є регіональні туристичні ради (PTR). Вони зазвичай координують свою діяльність на місцевому рівні з органами місцевого самоврядування, а на регіональному та міжрегіональному рівні співпрацюють з агентствами регіонального розвитку. Фінансування здійснюється на рівні держави, місцевих рад та приватними структурами. Специфікою діяльності цих рад є те, що вони функціонують за рамками існуючих територіальних одиниць, розглядаючи території з позиції їх туристичної привабливості. До головних функцій PTR відносяться: формування стратегії розвитку туризму на регіональному рівні, представництво інтересів регіону на національному рівні, розвиток туристичної інфраструктури, популяризація регіону [24, с. 246].

В Італії державним органом, відповідальним за питання туризму, є Департамент розвитку конкурентоспроможності туризму (Dipartimento per lo Sviluppo e la Competitività del Turismo), що входить до складу офісу Прем'єр-міністра та підпорядковується Міністрові туризму Італії. Департамент виконує такі функції: у координації з адміністраціями регіонів і автономних провінцій розробляє та затверджує національну політику у сфері туризму; упроваджує заходи із розвитку туристичного сектору, у тому числі здійснює планування та менеджмент структурних фондів; здійснює нагляд за ENIT (Національна туристична агенція), ACI (Автомобільний клуб Італії) та CAI (Альпійський клуб Італії), тощо.

ENIT (Ente Nazionale Italiano per il Turismo) працює під наглядом згаданого Департаменту. Представники регіональної влади, у тому числі профільних агенцій та асоціацій, входять до складу виконавчої ради агенції. ENIT у координації з регіональними агенціями та профільними асоціаціями забезпечує промоцію Італії як туристичного напрямку з багатим природним та культурним спадком, здійснює дослідження та публікації, розробляє маркетингові стратегії та промоції, направлені на підтримку італійського туристичного сектору. Крім того, інтереси у сфері туризму провінцій та муніципалітетів Італії в ENIT представлені підрозділами національних спілок промисловців і підприємців – UPI (Unione delle Province Italiane) та ANCI (Associazione Nazionale dei Comuni Italiani), які беруть участь у розробці



заходів із підвищення якості туристичних послуг та стимулювання зростання кількості туристів до італійських регіонів.

На національному рівні у структурі органів у сфері туризму також працює низка федерацій та асоціацій, найбільшими з яких є Federturismo (Confindustria), Confturismo (Confcommercio) та Assoturismo (Confesercenti). Основні функції цих об'єднань такі: представництво інтересів підприємств та підприємців туристичної галузі, розповсюдження інформації та комунікації з профільних питань, проведення тренінгів та освітніх програм, просування культурних та підприємницьких зв'язків у сфері туризму, підтримка ініціатив із забезпечення сталого розвитку у туристичній сфері [4, с. 26].

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Історія державного регулювання туристичної сфери в Україні свідчить про часту зміну та реорганізацію її центрального органу, що не сприяло розвитку туризму. На сьогодні в нашій державі створено Державне агентство розвитку туризму, що є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра культури та інформаційної політики і який реалізує державну політику у сфері туризму та курортів. Законодавчою основою державного регулювання туристичної діяльності в Україні є Конституція України, Закон України «Про туризм» та Закон України «Про курорти».

Під державним регулюванням туристичної діяльності слід розуміти систему дій та заходів держави щодо вибору і застосування сукупності інструментів, за допомогою яких здійснюється прямий або опосередкований вплив на об'єкти і суб'єктів туристичної діяльності та створюється сприятливе середовище для розвитку цього виду діяльності. Головною метою державного регулювання в туристичній індустрії є: 1) створення конкурентноспроможного та високоефективного туристично-рекреаційного комплексу, спроможного забезпечити задоволення потреб вітчизняних і закордонних громадян у туристичних послугах, здійснити вагомий внесок у розвиток економіки країни і регіону за рахунок збільшення кількості робочих місць, податкових надходжень до бюджету; 2) підвищення ефективності використання потенціалу туристично-рекреаційного комплексу України в контексті побудови соціально орієнтованої економіки.

Міжнародною практикою виділено чотири моделі державного регулювання туристичної діяльності. Перша модель базується на відсутності

центральної державної туристичної адміністрації, де питання вирішуються на принципах ринкової «самоорганізації». Друга модель передбачає наявність сильного й авторитетного центрального органу – міністерства, що контролює діяльність усіх підприємств туристичної галузі в країні. Третя модель властива для розвинених європейських держав і названа «європейською». Питання розвитку туристичної діяльності в цих країнах вирішуються в рамках певного багатогалузевого міністерства на рівні відповідного галузевого підрозділу. Четверта модель державного регулювання розвитку туристичної діяльності (змішана) передбачає створення комбінованого міністерства, яке охоплює разом із туристичною діяльністю ще й інші суміжні галузі. Залежно від моделі державного регулювання, прийнятої у тій чи іншій країні, змінюються підходи до контролю за провадженням підприємницької діяльності у сфері туризму.

Досвід провідних туристичних країн (Франції, Іспанії, Великобританії та Італії) переконує в необхідності ефективної побудови державних органів, відповідальних за розвиток даної галузі. Ефективна організація туризму в країні та її державне регулювання, співпраця з недержавними інституціями, активне просування національного туристичного продукту, здійснення дієвої рекламно-інформаційної діяльності, розвинена туристична інфраструктура сприяють зацікавленості такою державою з боку туристів та притоку грошових ресурсів.

REFERENCES:

- [1] Aliksieieva Yu. V. (2005). *Derzhavne rehuliuvannia rozvytku turystychnoi ha-luzi Ukrainy v konteksti dosvidu Frantsii* [State regulation of development of tourist branch of Ukraine in a context of experience of France]. Thesis for candidate degree in public administration, specialty 25.00.02 "Mechanisms of public administration". Odessa. 20 p.
- [2] Bartoshuk O.V. (2011). *Modeli rozvytku industrii turyzmu (zarubizhnyi dosvid)* [Models of development of the tourism industry (foreign experience)]. *State and regions*. No 2, pp. 62 – 68.
- [3] Bil M.M. (2010). *Mekhanizm derzhavnoho upravlinnia turystychnoiu haluzziu (rehionalnyi aspekt)* [The mechanism of state management of the tourism industry (regional aspect)]. Thesis for candidate degree in public administration, specialty 25.00.02 "Mechanisms of public administration". Lviv. 23 p.
- [4] Volchetskyi R. V. (2016). *Svitovyi dosvid rozvytku sfery turyzmu ta perspektyvy yoho vprovadzhennia v Ukraini*. [World development experience in touristic sphere and its realizing perspectives in Ukraine]. *Odesa National University Herald*. Volume 21. Issue 3. Pp. 25 – 28.
- [5] Havryliuk A. M. (2011). *Derzhavne rehuliuvannia komunikatsiinoho zabezpechennia turystychnoi industrii v Ukraini* [The public regulations of communicative providing of tourist industry in Ukraine]. Thesis for candidate degree in public administration, specialty 25.00.02 – mechanisms of public administration. Kyiv. 23 p.
- [6] Honcharuk N., Koleda H. (2018). *Systema upravlinnia sferoiu turyzmu v umovakh detsentralizatsii vlady v Ukraini* [Tourism management system in the conditions of decentralization of power in Ukraine]. *Public Administration and Local Government*. Issue 4 (39). pp. 95 – 103.



- [7] Hostiuk V.I. (2015). Suchasni modeli derzhavnoho rehuliuвання turystychnoi diialnosti: mizhnarodna praktyka [Modern models of state regulation of tourism activities: the international practice]. *Legal Bulletin*, no. 2, pp. 105 – 108.
- [8] Gumenyk A. (2015) Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання turyzmu [Foreign experience of state regulation of tourism]. *Theoretical and applied issues of state building*. Volume 16, pp. 111 – 127.
- [9] Davydova O.G. (2012). Modeli derzhavnoho rehuliuвання rozvytku turystychnoi diialnosti: svitovyi dosvid [Models of state regulation of tourist activity development]. *Effective economy*, issue 10. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z> (accessed 03 February 2021)
- [10] Derhachova V. V., Burtan Ya.V. (2018). Faktory vplyvu na vdoskonalennia konkurentospromozhnosti turystychnoi industrii v Ukraini [Factors influence on improvement of the competitiveness of the tourist industry in Ukraine] *Actual problems of economics and management*. issue 12. Retrieved from: <http://nv.knutkt.edu.ua/index.php/2410-4973/issue/view/7925> (accessed 01 February 2021).
- [11] Gerasymenko V.G., Mychajlyk O.L. (ed.) (2019). Derzhavne rehuliuвання sfery turyzmu Ukrainy v konteksti protsesiv yevrointehratsii [State regulation of tourism sphere of Ukraine in the context of the processes of European integration]. Kyiv, 332 p. (in Ukrainian).
- [12] Deshevenko L.P. (2016) Derzhavne rehuliuвання rehionalnoho rozvytku turyzmu [Government control of tourism sphere at regional level]. *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*. Volume 2 (21). Pp. 125 – 133.
- [13] Zakon Ukrainy «Pro kurorty» vid 5 zhovtnia 2000 roku №2026 - III [Law of Ukraine “On Resorts” 5 October 2000] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (accessed 04 February 2021).
- [14] Zakon Ukrainy «Pro turyzm» vid 15 veresnia 1995 roku №324/95-VR [Law of Ukraine “On Tourism” September 15 1995] Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-#Text> (accessed 04 February 2021).
- [15] Kozlovskiy Ye. V. (2008). Derzhavne rehuliuвання v haluzi turyzmu: stanovlennia ta rozvytok v Ukraini [State regulation in the field of tourism: formation and development in Ukraine] Thesis for candidate degree in public administration, speciality 25.00.02 “Mechanisms of public administration”. Kyiv, 22 p.
- [16] Melnychenko O. A., Shvedun V. O. (2017). Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini [Features of development of the tourism industry in Ukraine]. Kharkiv.153 p. (in Ukrainian).
- [17] Parfinenko A. Ju. (ed.) (2013). Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii turystychnoi polityky derzhavy : mizhnarodnyi, natsionalnyi, rehionalnyi dosvid [Features of formation and realization of tourist policy of the state: international, national, regional experience]. Kharkiv. 2013. 280 p. (in Ukrainian).
- [18] Patiichuk V., Karpiuk K. (2018) Osoblyvosti rozvytku vydovyschchnoho turyzmu v Ispanii [The Features of the Development of Spectacular Tourism in Spain]. *Scientific Bulletin of the Lesia Ukrainka East European National University*.Volume 3 (376). Pp. 72 – 81.
- [19] Polozhennia pro Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy. Zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 hrudnia 2019 r. № 1162 [Regulations on the State Agency for Tourism Development of Ukraine. Approved by a resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, December 24 2019 № 1162]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1162-2019-n#Text> (accessed 04 February 2021).
- [20] Polozhennia pro Ministerstvo kul'tury ta informatsiinoi polityky Ukrainy Zatverdzheno postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 zhovtnia 2019 r. № 885 [Regulations on the Ministry of Culture and Information Policy of Ukraine Approved by the Cabinet of Ministers of Ukraine 16 Oktober 2019 r. № 885]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-n#Text> (accessed 04 February 2021).
- [21] Saukh I. V. (2014). Derzhavne rehuliuвання rozvytku turyzmu: sutnist, poniattia ta problemy vyznachennia [State regulation of tourism development: the essence of the concept and the problem of definition]. *Actual problems of economics*. Volume 4. Pp. 59 – 66.

- [22]Sysoieva S. I. (2014). Mekhanizmy upravlinnia turystychnym biznesom v Ukraini [Mechanisms of tourism business management in Ukraine]. *Actual problems of public administration*. Volume 2. Pp. 75 – 80.
- [23]Snihur K. (2019). Dynamika chyselnosti mizhnarodnykh turystychnykh prybuttiv do krain Yevropy [Dynamics of number of international tourist arrivals to European countries]. *Effective economy*. Volume 8. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2019/155.pdf (accessed 06 February 2021).
- [24]Soloviov D.I. (2011). Inozemnyi dosvid rehuliuвання diialnosti turystychnoi sfery ta yoho vykorystannia v Ukraini [Foreign experience in regulating the tourism sector and its use in Ukraine]. *Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic sciences*. Volume 4. Pp. 243 – 248.
- [25]Stoika V.S. (2017). Antykrizysnoje upravlenye bankovskoi systemoi Ukrainy v sovremennykh usloviakh [Anti-crisis management of the banking system of Ukraine in modern conditions]. Graduate School of Business - Lewis National University. 355 p. (in Russian).
- [26]Stoika V.S., Brytchenko Y.H. (2017). Banky rozvytyia: sushchnost, osobennosti funktsionirovannia y vozmozhnosti stvorennya v Ukrainy. Rozvytok ekonomiky Ukrainy: transformatsii ta innovatsii: kolektyvna monohrafiia. Zaporozhye: Publishing house: "Helvetica". Pp. 115 – 128.
- [27]Stoika V.S. (2013). Rozvytok ta funktsionuvannia kooperatyvnykh bankiv: zarubizhnyi dosvid [Development and functioning of cooperative banks: foreign experience]. *Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*. Volume 2. Pp. 165 – 170.
- [28]Stoika V.S., Sember S.V., Britchenko I.H. Perspektyvy stvorennya ta funktsionuvannia kooperatyvnykh bankiv v Ukraini [Prospects for the establishment and operation of cooperative banks in Ukraine]. *Economy of Industry*. Issue 1 (77). Pp. 22 – 37.
- [29]Stoika V.S. Osoblyvosti rozrobky ta realizatsii Prohramy rozvytku rehionalnoi bankivskoi systemy (na prykladi Zakarpatskoi oblasti) (2013). [Peculiarities of development and implementation of the Regional Banking System Development Program (on the example of Zakarpattia region)]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. Issue 2 (58). Pp. 307 – 314.
- [30]Stoika V.S. (2013). Osnovni tendentsii i napriamy rozvytku bankivskoho sektoru Zakarpatskoi oblasti [The main trends and directions of development of the banking sector of the Transcarpathian region]. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. Issue 1 (56). Pp. 305 – 313.
- [31]Stoika V.S. (2017). Mizhnarodnyi dosvid funktsionuvannia derzhavnykh bankiv rozvytku: uroky dla Ukrainy [International experience of functioning of state development banks: lessons for Ukraine]. *Bulletin of Odessa National University*. Issue 3 (56). Pp. 157 – 161.
- [32]Stoika V.S. (2016). Banky rozvytku yak finansovyi instrument vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Development banks as a financial instrument for economic recovery in Ukraine]. *Proceedings of the international scientific-practical conference "Problems and Prospects of Entrepreneurship"* (November 25, 2016). Kharkiv. Volume 1. Pp. 301 – 302.
- [33]Stratehiia rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku [Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p#Text> (accessed 12 February 2021).
- [34]Khlopiak S. V. (2015). Derzhavne rehuliuвання turizmu v Ukraini [State regulation of tourism in Ukraine]. Thesis for candidate degree in public administration, speciality 08.00.03 "Economics and management of the national economy". Kyiv. 27 p.
- [35]Tsaruk O.V. (2012). Vybory optimalnoi modeli hosudarstvennoho rehulirovannia turizmu v Ukrainy [Selection of the optimal model of state regulation of tourism in Ukraine]. Ways and mechanisms for managing the effective development of the national economy in modern conditions: materials of the International scientific-practical. Internet conf. (November 29-30, 2012). – Simferopol, Dolia. Pp. 335 – 339.
- [36]Tsyhanov S.A., Buntova N.V. Rozvytok mizhnarodnykh turystychnykh posluh yak vazhlyva dominantna ekonomichnoho zrostantia [Development of international tourist services as an

- important dominant of economic growth]. *Actual problems of international relations*. Issue 139. Pp. 80 – 93.
- [37] Chernysh I. V. (2013). Rol turystychnoi haluzi u rozvytku natsionalnoi ekonomiky [The role of the tourism industry in the development of the national economy]. *Economic analysis*. Volume 14. Issue 1. Pp. 159 – 166.
- [38] Shelemetieva T.V. (2019). Osoblyvosti ta problemy derzhavnoho rehuliuвання rozvytku turyzmu v Ukraini. [Features and problems of state regulation of development of tourism in Ukraine]. *Global and national economic problems*. Issue 21. Pp. 221 – 225.
- [39] Shupik B. B. (2010). Poniattia i efektyvni metody derzhavnoho rehuliuвання mizhnarodnoho turyzmu v Ukraini [Concepts and effective methods of state regulation of international tourism in Ukraine]. *State and regions. Series "Public Administration"*. No 1. Pp. 130 – 135.
- [40] Yurchenko N.I. (2017). Dosvid providnykh krain svitu shchodo formuvannya derzhavnoi polityky i spriannya rozvytku haluzi turyzmu v Ukraini [Experience of the leading countries of the world on the formation of the state policy and promoting development of the tourism of Ukraine]. *Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Volume 16. Issue 2. Pp. 179 – 183.
- [41] Yazina V.A. (2016). Derzhavne rehuliuвання haluzi turyzmu: sutnist i shliakhy vdoskonalennia [State regulation of tourism: the essence and ways to improve]. *Global and national economic problems*. Issue 9. Pp. 526 - 529.
- [42] Financial-economic and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / V. Yatsenko, S. Pasieka, and others: [Ed. By Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.]. - Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2017. – 619 p.

Гарбар Віктор Анатолійович¹ 

Harbar V.

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

THE ESSENCE AND STRUCTURE OF THE INNOVATIVE POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

АНОТАЦІЯ:

У статті з'ясовано сутність та структуру інноваційного потенціалу підприємства. Проаналізовано сучасні підходи до визначення категорії «інноваційний потенціал». Встановлено, що інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, реалізація яких призводить до покращання й оптимізації виробництва, дає можливість створювати та впроваджувати новачі з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства. З'ясовано, що інноваційний потенціал органічно пов'язує в собі основні потенційні можливості підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку. Визначено, що за умов ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу підприємство посилює свої позиції на ринку та досягає сталого розвитку. Розглянуто рівні інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяють визначити здатність підприємства впроваджувати нові технології в господарський оборот при одночасному забезпеченні фінансових потреб поточної виробничо-господарської діяльності. Доведено, що аналіз інноваційного потенціалу за складовими надає можливість розробити процедури оцінки його достатності для розробки, виробництва і просування на ринок конкретних інновацій.

ABSTRACT:

The article clarifies the essence and structure of the innovative potential of the enterprise. Modern approaches to the definition of the category "innovation potential" are analyzed. It is established that the innovation potential as a set of innovative resources, the implementation of which leads to the improvement and optimization of production, makes it possible to create and implement innovations in order to achieve strategic competitive advantages of the enterprise. It was found that the innovation potential organically connects the main potential of the enterprise for innovative development. It is determined that under the conditions of effective realization of all main components of innovation potential the enterprise strengthens its position on the market and achieves sustainable development. The levels of innovation potential of the enterprise are considered, which allow to determine the ability of the enterprise to introduce new technologies into the economic turnover while providing for the financial needs of the current production and economic activity. It is proved that the analysis of innovation potential by components provides an opportunity to develop procedures for assessing its sufficiency for the development, production and promotion of specific innovations.

¹ канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин

Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, УКРАЇНА

Ph.D (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of Economics and International Relations
Vinnytsia Trade and Economic Institute KNTUE, UKRAINE

ВСТУП.

Спроможність підприємства ефективно конкурувати на ринку залежить від рівня розвитку його інноваційного потенціалу, оскільки саме оцінка інноваційного потенціалу дає можливість визначити ключові переваги підприємства, рівень інноваційності його продукції та використовуваних технологій, що закладають основу конкурентних переваг.

Питання сутності та структури інноваційного потенціалу підприємства знайшли відображення в роботах таких науковців, як: А. Гриньов, В. Гурочкіна, В. Захарченко, О. Іванілов, Н. Краснокутська, Ю. Левченко, П. Микитюк, Л. Федулова, В. Чабан та інших. Проте досить широке коло питань, які пов'язані з чітким визначенням поняття «інноваційний потенціал», структури та рівнів інноваційного потенціалу на підприємствах потребують більш глибокого вивчення.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад формування та розвитку інноваційного потенціалу підприємства.

СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

Передумовою досягнення інноваційного розвитку підприємства є здійснення ним інноваційної діяльності, що означає спроможність нарощувати й активно використовувати організаційно-економічні, техніко-технологічні та інші інноваційні можливості, що складають інноваційний потенціал.

Інноваційний потенціал є комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності. Це поняття є концептуальним відображенням феномену інновацій. Зовсім недавно воно увійшло до числа термінів економічної науки як економічна категорія, але в сучасній економічній літературі, у тому числі й українській, відсутнє однозначне його визначення. У наукових працях цей термін уживається, як правило, операційно, під час вирішення інших науково-пізнавальних завдань. У багатьох дослідженнях автори концентрують свої зусилля на вивченні окремих сторін інноваційного потенціалу, тому в літературі представлено специфічні визначення, які недостатньо співвідносяться. Іноді поняття «інноваційний потенціал» отожднюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом.

У широкому розумінні поняття «потенціал» – це засоби, запаси, джерела, що є в наявності й можуть бути використані, приведені в дію для досягнення певної мети, виконання плану, виконання завдань реалізації можливостей

будь-якої соціальної системи у певній сфері.

Ефективна реалізація потенціалу підприємства характеризує готовність його до стабільної виробничої діяльності та сприйняття інновацій як таких. Саме інновації в усіх сферах стали нормою XXI ст. У загальному вигляді під інноваційним потенціалом найчастіше розуміють сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів підприємства, що використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності. Проте постає питання, що є первинним джерелом досліджуваного явища «інноваційний потенціал» чи «інноваційний розвиток»?

Інноваційний потенціал доцільно визначати як здатність до зміни, покращанню, прогресу, це джерело розвитку. П. Микитюк зазначає, що інноваційний потенціал – це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [6]. Таким чином, інноваційний потенціал, на його думку, можна розглядати як статичну величину, простий набір ресурсів, що не відповідає ознакам інновативності. До того ж, навіть наявність усіх необхідних ресурсів не гарантує інноваційного розвитку, значить, крім сукупності активів, інноваційний потенціал повинен мати внутрішню рушійну силу, яка б забезпечувала спрямування ресурсів на результативний інноваційний розвиток.

В. Верба та І. Новиков визначають інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, що перебувають у взаємозв'язку, і чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання таких ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства у цілому [1]. У такому трактуванні позитивним є акцент на необхідних умовах приведення ресурсів до інноваційного розвитку, хоча не деталізується, які це умови, тому таке визначення потребує уточнення, оскільки інноваційний потенціал має відмінні від інших видових проявів потенціалу особливості.

Л. Федулова. вважає, що інноваційний потенціал – це міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін [11]. Таке визначення є цікавим із позиції нетрадиційного підходу до визначення потенціалу, оскільки немає категоричної позиції: потенціал це ресурси чи можливості. Але воно є вузькозастосовуваним, оскільки передбачає не загальну оцінку потенціалу, а лише його відповідність конкретному проекту.

Л. Шульгіна наголошує, що інноваційний потенціал містить



невикористані, приховані можливості накопичених ресурсів, що можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів [13]. Але таке визначення містить неточність, оскільки не тільки інноваційний потенціал містить приховані можливості.

В. Чабан характеризує інноваційний потенціал підприємства як наявні та приховані можливості залучення та використання ресурсів, спрямованих на сприйняття, впровадження нововведень, які можуть бути залучені для досягнення цілей економічних суб'єктів [12]. Таке визначення акцентує увагу на тому, що інноваційний потенціал є тим підґрунтям, на підставі якого розробляються, впроваджуються на підприємстві нововведення, які надалі зможуть задовольнити потреби суб'єктів господарювання. Але економічні цілі суб'єктів господарювання не завжди є інноваційними. Тому, на нашу думку, визначаючи інноваційний потенціал необхідно обов'язково акцентувати увагу на результаті інновацій, обмежуючи розвиток «псевдо інновацій».

Л. Мартюшева та В. Калишенко відзначають, що в наукових публікаціях категорія інноваційний потенціал вживається часто, але однозначне трактування відсутнє. У багатьох дослідженнях автори концентрують увагу на вивченні окремих сторін потенціалу, іноді поняття «інноваційний потенціал» ототожнюється з науковим, інтелектуальним, творчим та науково-технічним потенціалом. Вони пропонують своє визначення категорії інноваційний потенціал як сукупності організованих у певних соціально-економічних формах ресурсів, що можуть за певних діючих внутрішніх і зовнішніх чинників інноваційного середовища бути спрямовані на реалізацію інноваційної діяльності, метою якої є задоволення нових потреб суспільства [9]. Таке визначення потребує уточнення в контексті наголосу на організаційній та інтелектуальній складовій, оскільки розглядати їх як ресурси або фактори недостатньо. Вони є тими рушійними силами, що забезпечують процес трансформації ресурсів і прихованих можливостей в інноваційну діяльність, результатом якої і повинно бути задоволення нових потреб суспільства за умови дифузії інновацій.

Отже, аналіз поняття «інноваційний потенціал» виявляє широкий спектр підходів до його визначення, але проаналізувавши їх можна виділити основні:

Перший підхід полягає у зосередженні на вивченні окремих аспектів інноваційного потенціалу, прибічники якого А. Гриньов та В. Гурочкіна наводять його специфічні визначення, які слабо співвідносяться між собою і часто ототожнюються з поняттям наукового, інтелектуального, творчого і

науково-технічного потенціалів [2; 3]. Такий підхід, є необґрунтованим і потребує коригування з урахуванням специфіки і особливостей розвитку інноваційних процесів.

Другий підхід – ресурсний. Його представники: В. Захарченко, Н. Корсікова та М. Меркулов [4]. У цьому випадку інноваційний потенціал розглядається як впорядкована сукупність ресурсів, що забезпечує здійснення інноваційної діяльності суб'єктом ринку. Підхід до розгляду потенціалу лише як сукупності ресурсів є обмеженим. Використання ресурсів завжди є цілеспрямованим і певним чином організованим для реалізації потреб суспільства й суб'єктів господарювання. До інноваційного потенціалу також має належати поняття, яке характеризує внутрішню можливість самого інноваційного середовища, у якому перебуває підприємство, здійснювати цілеспрямовану діяльність із залучення конкретних господарських ресурсів, з їхньої раціональної переробки для формування інноваційного продукту. Слід враховувати й зовнішні економічні фактори, що впливають на інноваційний потенціал, такі, як державна інноваційна політика, політика кредитних установ, конкурентні стратегії споживачів, постачальників, фінансових посередників, зміни у вподобаннях споживачів тощо. Разом з тим використання ресурсного підходу має свої позитивні сторони, оскільки він дозволяє дати оцінку поточної ситуації розвитку інноваційних процесів (виділити сильні та слабкі сторони).

Третій підхід тісно пов'язаний з ресурсними характеристиками потенціалу і являє собою сукупність можливостей використання продуктивної сили ресурсу (представники: О. Іванілов, О. Таряник) [5]. Тобто з точки зору змістовної функції тут ідеться про використані і невикористані (приховані) ресурсні можливості, які може бути задіяно для досягнення кінцевих цілей економічних суб'єктів. З точки зору структурної характеристики, інноваційний потенціал – це сукупність науково-технічних, технологічних, інфраструктурних, фінансових, правових та інших можливостей, що забезпечують сприйняття і реалізацію нововведень, тобто отримання інновацій.

Четвертий підхід (представники: П. Микитюк, Н. Краснокутська) [6; 7]. У ньому акумулюються вищерозглянуті позиції, а інноваційний потенціал розглядається як ступінь здатності і готовності економічного суб'єкта здійснювати інноваційну діяльність. При цьому під здатністю розуміється наявність і збалансованість структури компонентів потенціалу, а під готовністю – достатність рівня розвитку потенціалу для формування



інноваційної активної економіки.

Інноваційний потенціал як сукупність інноваційних ресурсів, реалізація яких призводить до покращання й оптимізації виробництва, дає можливість створювати та впроваджувати новації з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг підприємства. Таким чином забезпечується його поступальний розвиток. Отже, інноваційний потенціал, з одного боку, інтегрує в собі ресурси, з іншого – дає поштовх до їх розвитку у подальшому.

Інноваційний потенціал органічно пов'язує в собі основні потенційні можливості підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку. З метою досягнення високого рівня інноваційного розвитку підприємству необхідно не лише мати сукупність усіх матеріальних і нематеріальних активів, а і необхідні ефективні рішення, вміння, навички та в на решті – інтуїція.

Розвиваючись інноваційним шляхом, суб'єкт господарювання змушений удосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі і систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його інноваційний потенціал.

За умов ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу (наукової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової, матеріально-технічної, фінансової, інформаційної та ін.) підприємство посилює свої позиції на ринку та досягає сталого розвитку. В даному контексті процес «ефективна реалізація» і є саме певним рівнем інноваційного розвитку підприємства. Ці дві категорії в основі мають інновації, проте одна з них являється ресурсами та можливостями, а інша процесами. Розмежування цих двох категорій є вкрай важливим з огляду на формування системи забезпечення безпеки інноваційного потенціалу, так як мають бути враховані всі етапи реалізації інноваційного потенціалу підприємства.

СТРУКТУРА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.

Огляд та систематизація існуючих досліджень свідчить про складну та багатогранну структуру інноваційного потенціалу підприємства [8; 10] (рис. 1).

1. Ринковий потенціал. Відображає рівень відповідності можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій, які генеруються

ринковим середовищем. Переважна більшість ідей нових товарів генерується на основі потреб ринку, але ж і більшість інноваційних прорахунків спричиняється саме ринковими чинниками.



Рис. 1. Структура інноваційного потенціалу підприємства

2. Інтелектуальний потенціал. Визначає можливості генерації і сприйняття ідей, задумів новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень. Це передбачає наявність фахівців не лише з високою фаховою підготовкою, а й здатних до продукування нових орієнтованих знань і втілення їх в інновації, які відповідають потребам ринку.

3. Кадровий потенціал. Характеризує можливості персоналу і робітників підприємства застосувати нові знання та технології, організаційні й

управлінські рішення, виконати розробку і виготовити нову інноваційну продукцію. Кадрова складова забезпечується фаховою підготовкою персоналу підприємства на рівні, що відповідає сучасному розвитку науки і техніки. Ця складова значною мірою визначає систему менеджменту, її гнучкість, адаптивність.

4. Техніко-технологічний потенціал. Відображає здатність оперативно переорієнтовувати виробничі потужності підприємства і налагодити економічно ефективне виробництво нових продуктів, які відповідають ринковим потребам. Ця складова характеризує відповідність матеріально-технічного стану підприємства, наявність резервів чи можливості їхнього швидкого отримання, гнучкість обладнання і технологій, оперативність роботи конструкторських і технологічних служб.

5. Інформаційний потенціал. Відображає інформаційну забезпеченість підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень. У складі інформаційного потенціалу можна окремо виділити інформаційно-обчислювальний потенціал, до якого належить комплекс технічних програмно-математичних, організаційно-економічних засобів і спеціальних кадрів, призначений для автоматизації процесу виконання завдань управління підприємством у різних сферах діяльності. Інформація і здобуті через неї знання реалізуються в нових засобах праці, технологіях, професійному досвіді робітників, рівні організації виробничих одиниць, що свідчить про її тісний взаємозв'язок з іншими складовими потенціалу підприємства.

6. Фінансовий потенціал. Відображає відповідність фінансового стану, інвестиційної привабливості, кредитоспроможності і системи ефективного управління фінансами підприємства щодо забезпечення стійкої інноваційної діяльності на усіх етапах інноваційного циклу.

7. Мотиваційний потенціал. Характеризує можливість підприємства щодо приведення у відповідність і узгодження різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу: розробників інновацій; виробників нових товарів; інвесторів, постачальників вихідної сировини, матеріалів і комплектуючих; торгових і збутових посередників; споживачів; суспільство загалом тощо. Особливо важливим є формування належної системи мотивації суб'єктів інноваційного процесу, де велику роль відіграє можливість формування спонукальних мотивів споживання і виробництва нової продукції, оскільки відсутність зацікавленості споживачів і виробників унеможливує успіх будь-якої інноваційної продукції.

8. Комунікаційний потенціал. Характеризує наявність комунікаційних зв'язків, які відображають рівень визначеності та ефективності взаємодії підприємства з елементами зовнішнього середовища, що сприяють реалізації мети інноваційної діяльності, тобто наявність надійних зв'язків з партнерами, постачальниками ресурсів, каналами розповсюдження і збуту, споживачами інноваційної продукції.

9. Науково-дослідний потенціал. Відображає наявність створеного резерву результатів науково-дослідних робіт, достатнього для генерації нових знань, спроможності проведення досліджень з метою перевірки ідей, новацій і можливості їхнього використання у виробництві нової продукції.

Можлива декомпозиція структури інноваційного потенціалу на два інноваційних потенціали – продуктовий і технологічний. Продуктовий і технологічний інноваційні потенціали мають однакову структуру, до якої входять два основні елементи: ресурси (матеріально-технічні, фінансові, організаційно-управлінські) і процеси (виробничо-технологічні, організаційно-управлінські, маркетингові, науково-дослідні), які у поєднанні можуть прискорити інноваційний розвиток з можливостями підприємства.

Розглянута вище сукупність складових інноваційного потенціалу дає можливість дійти таких висновків:

- складові інноваційного потенціалу характеризують ресурси та здатність підприємства до реалізації мети інноваційної діяльності;

- аналіз інноваційного потенціалу за складовими надає можливість розробити процедури оцінки його достатності для розробки, виробництва і просування на ринок конкретних інновацій;

- результати таких оцінок мають стати основою для розробки системи цілеспрямованого пошуку, аналізу, оцінки і відбору інновацій, сприятливих для підприємства у певних ринкових ситуаціях.

В табл. 1 наведені рівні інноваційного потенціалу підприємства, що дозволяють визначити здатність підприємства впроваджувати нові технології в господарський оборот при одночасному забезпеченні фінансових потреб поточної виробничо-господарської діяльності.

Від рівня інноваційного потенціалу підприємства залежить вибір тієї або іншої стратегії інноваційного розвитку. Так, якщо у підприємства є всі необхідні ресурси, то воно може піти по шляху стратегії лідера, розробляючи і упроваджуючи принципово нові, або базисні, інновації. Якщо інноваційні можливості обмежені, то доцільно їх нарощувати і обирати стратегію послідовника, тобто реалізовувати поліпшуючі технології.

Таблиця 1

Рівні інноваційного потенціалу підприємства

Джерела покриття витрат	Коротка характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства	Визначена стратегія інноваційного розвитку
Високі інноваційні можливості		
Власні засоби	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень	Лідер – освоєння нових технологій
Середні інноваційні можливості		
Власні Засоби + Довгострокові кредити	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій до господарського обороту необхідне використання деякого об'єму позикових засобів	Послідовник або лідер – освоєння нових або поліпшуючих технологій
Низькі інноваційні можливості		
Власні Засоби + довгострокові і короткострокові кредити і позики	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел	Послідовник – освоєння поліпшуючих технологій
Нульові інноваційні можливості		
–	Дефіцит або відсутність джерел формування витрат	–

Дані сформовано за [5; 7; 8; 9]

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Таким чином, інноваційний потенціал підприємства – це складна динамічна система генерування, накопичення і трансформування наукових, управлінських ідей та науково-технічних, маркетингових та інших результатів діяльності підприємства в інноваційні продукти на основі здійснення безперервного процесу управління; основа цілісної системи потенціалу підприємства, в якій він взаємодіє з іншими складовими (кадровим, науково-технічним, технологічним потенціалами тощо) як їх комплексна характеристика і джерело розвитку.

Складові інноваційного потенціалу характеризують ресурси та здатність підприємства до реалізації мети інноваційної діяльності. Аналіз інноваційного потенціалу за складовими надає можливість розробити процедури оцінки його достатності для розробки, виробництва і просування на ринок конкретних інновацій. Результати таких оцінок мають стати основою для розробки системи цілеспрямованого пошуку, аналізу, оцінки і відбору інновацій, сприятливих для підприємства у певних ринкових ситуаціях..

REFERENCES:

- [1] Verba, V.A., Novikova, I.V. (2003) Metody`chni rekomendaciyi z ocinky` innovacijnogo potencialu pidpry`yemstva [Methodical recommendations for assessing the innovative potential of the enterprise]. Problems of science. (3), 22–31. [In Ukrainian].
- [2] Gry`n`ov, A.V. (2003) Ocinka innovacijnogo potencialu pidpry`yemstva [Assessment of the innovative potential of the enterprise]. Problems of science. (12), 12–17. [In Ukrainian].
- [3] Gurochkina, V.V. (2015) Innovacijny`j potencial pidpry`yemstva : sutnist` ta sy`stema zaxy`stu [Innovative potential of the enterprise : essence and system of protection]. Economy : the realities of time. Scientific journal. (5), 51–57. [In Ukrainian].
- [4] Zaxarchenko, V.I., Korsikova, N.M., Merkulov, M.M. (2012) Innovacijny`j menedzhment : teoriya i prakty`ka v umovax transformaciyi ekonomiky` : navch. posib. [Innovation management : theory and practice in the conditions of economic transformation]. Ky`yiv : Centr uchbovoyi literatury. 448 s. [In Ukrainian].
- [5] Ivanilov, O.S., Taryany`k, O.M. (2004) Innovacijny`j potencial pidpry`yemstva [Innovative potential of the enterprise]. Economics, finance, law. (12), 5–7. [In Ukrainian].
- [6] Innovacijny`j rozvy`tok pidpry`yemstva [Innovative development of the enterprise] : Navchal`ny`j posibny`k / Za red. P.P. My`ky`tyuka (2015). Ternopil : PP «Pry`nter Inform». 224 s. [In Ukrainian].
- [7] Krasnokuts`ka, N.V. (2003) Innovacijny`j menedzhment [Innovation management]. Ky`yiv : KNEU. [In Ukrainian].
- [8] Levchenko, Yu.G. (2012) Sutnist` ta skladovi innovacijnogo potencialu pidpry`yemstva [The essence and components of the innovative potential of the enterprise]. Scientific works of NUHT. (43), 57–61. [In Ukrainian].
- [9] Martysheva, L.S., Kaly`shenko, V.O. (2002) Innovacijny`j potencial pidpry`yemstva yak ob`yekt ekonomichnogo doslidzhennya [Innovative potential of the enterprise as an object of economic research]. Finance of Ukraine. (10), 61–65. [In Ukrainian].
- [10] Petrovy`ch, J.M., Prokopy`shy`n-Rashkevych, L.M. (2010) Innovacijny`j potencial upravlinnya organizaciyeyu [Innovative potential of organization management] : monografiya. L`viv : Vy`davny`ctvo L`vivs`koyi politexniki`.184 s. [In Ukrainian].
- [11] Fedulova, L.I., Kolosh, M.O. (2007) Innovacijny`j potencial pidpry`yemstva yak faktor zabezpechennya rezul`taty`vnosti restruktury`zaciyi [Innovative potential of the enterprise as a factor in ensuring the effectiveness of restructuring]. Scientific works of IAPM. (3), 46–52. [In Ukrainian].
- [12] Chaban, V.G. (2006) Innovacijny`j potencial pidpry`yemstva ta jogo ocinka [Innovative potential of the enterprise and its evaluation]. Finance of Ukraine. (5), 142–148. [In Ukrainian].
- [13] Shul`gina, L.M., Yuxy`menko, V.V. (2011) Suchasni koncepciyi strategichnogo upravlinnya innovacijny`m rozvy`tkom pidpry`yemstva [Modern concepts of strategic management of innovative development of the enterprise]. Marketing and innovation management. (3), 79–84. [In Ukrainian].



Жук Інна Іванівна¹ , Петричук Світлана Іванівна² 

Inna Zhuk

Svitlana Petrychuk

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ПАРАДИГМИ СЕРЕДНЬОСТРОКОВОГО БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО ЗАСТОСУВАННЯ В УКРАЇНІ

FOREIGN EXPERIENCE OF THE PARADIGM OF MEDIUM-TERM BUDGET PLANNING
AND ITS APPLICATION IN UKRAINE

АНОТАЦІЯ:

У статті досліджено сутність середньострокового бюджетного планування, його завдання та етапи розвитку у зарубіжній, зокрема європейській практиці. Доведено доцільність використання багаторічного підходу в бюджетному процесі та з'ясовано його переваги та недоліки. Обґрунтовано особливості середньострокового бюджетного планування його функції та методи застосування в Україні. Охарактеризовано інструментарій та ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування згідно з рекомендаціями Єврокомісії. Охарактеризовано особливості запровадження програмно-цільового методу як найбільш ефективної форми бюджетування як на державному так і регіональному рівнях. Визначено напрями удосконалення стратегічного фінансового управління за рахунок запровадження бюджетного середньострокового планування в бюджетну практику України.

ABSTRACT:

The article examines the essence of medium-term budget planning, its tasks and stages of development in world, in particular European practice. The expediency of using a multi-year approach in the budget process and its advantages and disadvantages are proved. The peculiarities of medium-term budget planning of its function and methods of application in Ukraine are grounded. The toolkit and key elements to be implemented in the medium-term planning system according to the recommendations of the European Commission are described. The peculiarities of implementation of the program-target method as the most effective form of budgeting both at the state and regional levels are characterized.

¹ канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів ПрАТ «ВНЗ» МАУП», УКРАЇНА

Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance

Educational and Scientific Institute of Management of Economics and Finance, the Private Joint-Stock Company «Higher Education Interregional Academy of Personnel Management, UKRAINE

² канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи

Навчально-наукового інституту менеджменту, економіки та фінансів, директор Чернівецького інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП», УКРАЇНА

Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance

Educational and Scientific Institute of Management of Economics and Finance, Director of the Chernivtsi Institute, the Private Joint-Stock Company «Higher Education Institution «Interregional Academy of Personnel Management», UKRAINE

The directions of improvement of strategic financial management by means of introduction of budgetary medium-term planning in budgetary practice of Ukraine are determined.

It is proved that the significance and urgency of medium-term budget planning in the budget process is quite significant, and most importantly, it is economically justified from the standpoint of all participants in budget relations. It is necessary to understand and note that the best international, in particular, European experience, should be a diagnostic indicator, not a template used to implement reforms.

The main task is to develop procedures and mechanisms that will allow sector ministries and departments to plan expenditures based on reasonable assumptions about available budget resources and the state - to ensure transparency, flexibility and the possibility of operative adjustment of budget items taking into account changes in the budget policy of the country.

ВСТУП.

За останні роки уряди багатьох країн прийняли широке коло реформ, щоб зробити фіскальну політику більш послідовною та ефективною в застосуванні у середньостроковій перспективі. В основу покладено дві основні реформи - бюджетування на виконання та середньострокові витрати. Основними елементами є - поліпшення управління державних фінансів. В умовах євроінтеграційних процесів, що відбуваються в країні, основною особливістю її сучасного соціально-економічного розвитку залишається високий рівень зовнішніх і внутрішніх невизначеностей. Ця ситуація, неабияк, вимагає використання досконалих методик стратегічного середньострокового бюджетного планування, гнучкості та цілеспрямованого застосовуваного інструментарію, використання підходів та методів, орієнтованих на досягнення цілей та завдань сучасного політичного, фінансового та соціально-економічного розвитку держави.

Актуальність дослідження обумовлюється об'єктивною необхідністю становлення дієвої системи середньострокового бюджетного планування та прогнозування бюджету в Україні на найближчу перспективу, а також підвищення результативності й прозорості використання бюджетних коштів в умовах поглиблення співпраці України з Європейським Союзом (ЄС).

Застосування стратегічного середньострокового бюджетного планування у бюджетному процесі країни є об'єктивною потребою та необхідною умовою фіскальної консолідації. Досліджували проблеми впровадження стратегічного бюджетного планування та обґрунтували їх у своїх працях зарубіжні дослідники. (М. Шервуд 2015) досліджувала середньострокове бюджетне планування в європейських країнах, (Дж. Бреннан, Дж. Б'юкенен 2005) досліджували проблему, що лежить на стику політичної економії та теорії державного управління. Усе більш активну участь держави в бізнесі та господарському регулюванні піднімали питання



про практику прийняття рішень. Суть проблеми - як домогтися, щоб прийняття законів, встановлення податків, розподіл бюджетних коштів, інші рішення владних структур дійсно відповідали потребам суспільства, а не окремих осіб або груп населення. (П. Шумейкер 1995) в своїй праці «Сценарне планування: інструмент стратегічного мислення», як «раціональний метод висвітлення вірогідних варіантів майбутнього, в яких можуть реалізуватися прийняті організаційні рішення», (М. Лінгрен та Х. Бандхольд 2009) у праці «Сценарне планування. Зв'язок між майбутнім і стратегією», довели, що сценарне середньострокове планування підвищує ефективність діяльності більшості компаній, організацій та держави в цілому. В якості контрольного показника може виступати наприклад збалансованість бюджетів у певному середньостроковому періоді. Чималий внесок зробили і вітчизняні дослідники, зокрема (Плескач В., Івасюк І. 2012) досліджували середньострокове прогнозування доходів Державного бюджету України з допомогою методу експоненціального згладжування, (Мазярчук В., Стадник М. 2017) акцентували у своїй праці на застосуванні міжнародного досвіду середньострокового бюджетного планування в Україні, з думкою авторів погоджуємося та пропонуємо застосування цього методу з певними допрацюваннями, (Молдован О. 2015), вказав на умови оптимізації бюджетного планування в Україні, (Остріченко Ю. 2011) досліджував досвід застосування стратегічного бюджетного планування в країнах з ринковою економікою, (Головатий М. 2015) обґрунтував концептуальне соціально-економічне становлення держави в цілому в контексті співпраці суспільства та держави.

Метою статті є обґрунтувати необхідність розвитку системи стратегічного середньострокового бюджетного планування в Україні на основі дослідження провідного зарубіжного досвіду, оцінки вітчизняних наукових розробок та практики державного бюджетування, а також необхідно з'ясувати та охарактеризувати особливості бюджетного планування як інструменту забезпечення результативності й ефективності стратегічного управління в умовах модернізації системи державних фінансів в Україні..

ОСНОВНА ЧАСТИНА.

Середньострокове бюджетне планування (ССБП) – це формування головними розпорядниками бюджетних коштів плану своєї діяльності на середньостроковий період, визначення обсягів необхідних коштів для досягнення поставлених цілей у середньостроковій перспективі [1].

Середньострокові плани розробляються переважно на термін від 1 до 5 років.

Переваги середньострокового бюджетного планування:

- Базується на чітко сформульованих цілях і пріоритетах бюджетної політики;
- Дає оцінку відповідності поточної політики та її майбутнього впровадження фіскальній стратегії держави;
- Надає бюджетному процесу риси безперервності й наступності;
- Покращує ефективність розподілу державних ресурсів, підвищуючи прозорість і підзвітність у бюджетному процесі й забезпечуючи механізм систематичного перегляду бюджетних зобов'язань і пріоритетів витрачання бюджетних коштів;
- Може слугувати своєрідним механізмом підвищення взаємодії між різними державними установами, заохочуючи галузеві міністерства до вищого рівня залученості у бюджетний процес [1].

Є також і недоліки середньострокового бюджетного планування:

- Надмірне покладання на оцінки майбутніх показників при формуванні бюджету, що може призвести до негнучкості у фіскальній політиці;
- Оптимістичні проектування багаторічного бюджету, які можуть бути використані як виправдання для необґрунтованих програм витрачання державних коштів;

Багаторічне бюджетування може бути складним і адміністративно затратним інструментом. Для зменшення впливу негативних факторів в середньостроковому бюджетному плануванні застосовуються основні підходи до прогнозування показників бюджетного планування:

- Експертне прогнозування бюджетного планування здійснюється фахівцями, добре обізнаними із особливостями бюджетного планування, формуванням дохідної та видаткової частини.
- Економічне прогнозування використовує статистичні та математичні методи, водночас його головними недоліками є невисока точність результатів прогнозування і значний обсяг інформації, необхідний для його реалізації.
- Прогнозування часових рядів – це прогноз бюджетних показників, який враховує їхню динаміку за минулий період часу [1].

Середньострокові рамки видатків застосовують багато країн, що допомагає будувати фіскальну політику та передбачуваність витрат через більш стратегічне, багаторічне планування бюджету на перспективу.



Особливо важливими у багатьох країнах були концепти та методи щодо підвищення уваги до досягнення результатів державних витрат (тобто покращення співвідношення ціни та якості).

Функції середньострокового бюджетного планування:

1. Середньострокове бюджетне планування є важливим інструментом для органів, що формують фіскальну політику, оскільки надає змогу розширити період оцінки наслідків рішень у сфері бюджетно-податкової політики понад один бюджетний період. ССБП складається на основі макроекономічних прогнозів, а тому дозволяє визначити, чи у середньостроковій перспективі уряд матиме достатньо коштів для фінансування всіх прийнятих програм. Тому органи, що визначають бюджетно-податкову політику, здійснюють на середньострокову перспективу (сальдо бюджету та борг, видатки, доходи, а також їх складові) на рівні всього сектора загального державного управління.

2. Середньострокове бюджетне планування також надає змогу ефективно вирішити проблему постійного браку коштів для фінансування усіх заходів та програм, що лобіюються різними групами суспільства, що є головною причиною подальшого зростання рівнів дефіциту бюджету та державного боргу.

3. Середньострокове бюджетне планування є одним з важливих інструментів вдосконалення процесу формування фіскальної політики. За його відсутності зростає ризик того, що видатки бюджету будуть перерозподілятися в результаті прийняття рішень щодо виділення додаткових коштів, для чого необхідно переглядати попередні або теперішні рішення. У випадку, коли попередні рішення приймалися політичними опонентами, перегляд програм фінансування може мати політичний підтекст [2].

На сьогодні у більшості країн Європи необхідність середньострокового бюджетного планування законодавчо затверджена. У Євросоюзі стандартом вважається модель «наступний за поточним + два наступні роки». Поточний рік є бюджетним, відповідно на цей рік складається бюджет і прогноз. Невід'ємною частиною середньострокового планування є система фіскальних правил та обмежень.

Рекомендації Єврокомісії щодо формування фіскальних правил для підвищення їх ефективності:

1. Фіскальне правило повинно бути законодавчо затвердженим та загальнообов'язковим. Практика показує, що тільки жорстка законодавча база під фіскальним правилом може забезпечити його виконання.

2. Багаторічний характер. Фіскальні правила мають ефективно вбудовуватися у середньострокову систему планування. Кожне з них повинно розроблятися з таким розрахунком, щоб враховувався середньостроковий ефект від поточного впровадження.

3. Ефективна система обліку. Необхідно здійснювати спостереження за станом державних фінансів. Має працювати стандартизована система моніторингу, яка надаватиме інформаційну базу для подальшого планування.

4. Захисні механізми та санкції. Кожне фіскальне правило повинно розроблятися таким чином, щоб його виконання було захищене. Під захистом розуміється комплекс дій, передбачених у разі порушення цього правила. Захисний механізм має водночас допомагати досягти двох цілей: обмежити негативний вплив від порушення та припинити діяльність, що призвела до нього. У разі суттєвих порушень повинні накладатися санкції на безпосередніх порушників фіскальної дисципліни.

5. Винятки. Важливим елементом будь-якого ефективного фіскального правила є наявність винятків, коли можливі відступи від нього. Такий підхід має змогу зробити систему гнучкою та виключити ситуації, за яких наявність певного фіскального правила тільки знижує ефективність функціонування державних фінансів [3].

Детальні фіскальні правила розробляються у країнах відповідно до умов їх функціонування, особливостей бюджетної системи та потреб національної економіки. Єврокомісія визначає ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування:

1. Покриття середньостроковим планом усіх державних видатків або мінімум видатків центральної влади та сектору соціального забезпечення. Строк планування має становити 3-4 роки, враховуючи поточний рік.

2. Обмеження видатків. Практика показує, що найефективнішими є середньострокові плани, які встановлюють ліміти видатків. Вони мають бути обмежені як на загальному рівні, так і на рівні розпорядників коштів нижчого рівня.

3. Адекватне прогнозування доходів. Надходження до бюджетів різних рівнів мають прогнозуватися відповідно до економічної ситуації. Ступінь деталізації прогнозу надходжень повинен відповідати ступеню деталізації видатків.

4. Аналіз відхилень. Усі відхилення від плану мають ретельно вивчатися та пояснюватися. Слід вивчити як причини похибок у прогнозі, так і

поведінку учасників бюджетного процесу, що призвела до виникнення відхилень.

5. Складання декількох сценаріїв макроекономічної ситуації. Прогноз макроекономічних показників повинен передбачати декілька сценаріїв, щоб забезпечити можливість застосовувати різні інструменти фіскального регулювання, якщо ситуація розвиватиметься в рамках певного сценарію.

6. Законодавча прив'язка середньострокового планування до бюджету. Чинне законодавство щодо бюджетного процесу повинно містити офіційно затверджений механізм взаємодії із середньостроковими прогнозами, щоб середньострокове планування справляло реальний вплив на бюджетний процес.

7. Ефективний моніторинг та механізми коригування. Макроекономічна ситуація має ретельно контролюватися. У разі виникнення відхилень від плану слід заздалегідь передбачати програму дій, які становитимуть реакцію на ці відхилення [3].

Першими країнами, які запровадили практику використання СБП, були Великобританія (в частині середньострокового планування об'єктів таргетування — 1960 рік) та Німеччина (1967 рік). У Німеччині такі дії були пов'язані з метою сприяння економічній стабільності та зростання. В Італії — з прийняттям Закону “Про застосування середньострокового бюджетного планування” від 1988 року. Фінляндія, Нідерланди та Швеція у 1990-х роках також впровадили цей вид бюджетного планування. У Фінляндії та Швеції це сталося у відповідь на існуючу економічну та фінансову кризу, яка у свою чергу зробила процес запровадження СБП простішим. У Нідерландах основною мотивацією для збільшення періоду бюджетного панування стало усвідомлення того, що зростання видатків мало нестійкий характер. Було усвідомлено, що зменшення податкового навантаження відбудеться тільки у разі стримування росту державних видатків [4].

Зважаючи на існування позитивної світової практики, у 2000-х роках ще п'ять країн (Австрія, Естонія, Франція, Польща та Словаччина) законодавчо закріпили застосування СБП. Далі цей процес зазнав прискорення. До прикладу, каталізатором у країнах Європейського союзу (далі — ЄС) стало прийняття Бюджетної Директиви (Council Directive 2011/85/EU on budgetary frameworks) [5], ст. 9 якої передбачала, що країни — члени ЄС встановлюють достовірні, ефективні середньострокові бюджетні рамки, які передбачають мінімум три роки бюджетного планування, з метою забезпечення багаторічної перспективи у національному бюджетному плануванні [6].

Моделі СБП у міжнародній практиці не можна вважати однотипними, адже підходи країн мають свою специфіку, продиктовану національними особливостями. У зв'язку з цим основними критеріями, що спричиняють появу різних підходів до механізму застосування СБП є: - рівень політичної волі; - період планування; - область використання; - рівень деталізації; - визначення планового показника; - неврахування окремих пунктів, статей; - перехідні кошти; - обов'язковий характер. [7] Успішна реалізація середньострокового бюджетного планування і його вплив на управління бюджетом та бюджетні показники дещо різняться за країнами. Така тенденція викликана різними національними особливостями у межах економічної ситуації, політичних настроїв, розподілу державної влади тощо [6].

У більшості країн, зокрема у Великобританії, Канаді, Нідерландах, Швеції, Франції, Новій Зеландії та інших, середньостроковий бюджет розробляється, вноситься і коригується одночасно із щорічним бюджетом. Наприклад середньострокове бюджетне планування у Швеції – законодавчо обов'язкове, здійснюється на три роки та є основою для складання щорічного бюджету. Середньострокове бюджетне планування ґрунтується на принципі трирівневого складання фіскального плану. На першому етапі уряд формує фіскальну політику, встановлюючи цільові макроекономічні показники – обсяги дефіциту або профіциту бюджету у відсотках від ВВП. Другий етап планування передбачає трансформацію визначених урядом цілей у граничні обсяги видатків. До цього обмеження включають усі видатки з бюджету центрального уряду, за винятком процентів за державним боргом та пенсійного забезпечення.

Обмеження видатків, що складається на три роки, має юридичну силу: закон забороняє у бюджеті поточного року передбачити обсяг видатків, що перевищує встановлені середньостроковим планом ліміти. Третій етап. На цьому етапі уряд Швеції формує план видатків таким чином, щоб загальна сума видатків була дещо меншою за встановлений граничний обсяг, визначений на другому етапі. Така різниця називається «запасом бюджету» та є важливим елементом бюджетного процесу Швеції. Цей фіскальний простір формується з метою захисту державних фінансів від перевищення запланованого ліміту видатків на випадок непередбачуваних обставин. З метою складання надійних макроекономічних прогнозів, необхідних для бюджетного планування, створено спеціальний відділ прогнозування. Цей орган незалежний від уряду, тому його прогнози є нейтральними. Основні прогнозні показники – темп зростання ВВП, рівень безробіття, індекс

інфляції – утворюють базу для здійснення середньострокового прогнозу надходжень та видатків бюджету. Такий прогноз проводить Міністерство фінансів, не залучаючи будь-яких сторонніх експертів. Міністерство фінансів оновлює прогноз основних показників державного бюджету (доходи, видатки, дефіцит) на регулярній основі 4-6 разів на рік. Завдяки середньостроковому прогнозуванню Швеція досягла підвищення фіскальної дисципліни в середньостроковому періоді. Уряд почав приділяти більшу увагу фіскальним наслідкам поточних рішень у наступних роках. Крім, того вдалося ефективно обмежити видатки відповідно до встановлених на середньострокову перспективу лімітів [8]. Ця країна є гарним прикладом для України у середньостроковому бюджетуванні та в загальному веденні фінансово-економічної діяльності.

Реформи бюджету застосовуються в багатьох Країнах-кандидатах та Країнах-членах Європейського Союзу (ЄС), зокрема таких як Болгарія, Хорватія, Латвія, Польща, Словаччина., Туреччина та ін.

Процес бюджетного планування в Туреччині має такі визначальні особливості:

- Одночасна централізація та перерозподіл повноважень з прийняття рішень у процесі бюджетного планування;
- Кредити Міжнародного валютного фонду в режимі надійної опори як фіскальне правило (тобто, включення кредитування від МВФ як невід'ємної складової середньострокового бюджетного планування);
- Дуже деталізована бюджетна класифікація.

Бюджетний процес Туреччини централізований, але передбачає делегування окремих повноважень на нижчі рівні. Діє чіткий порядок прийняття рішень, за якого головні повноваження має Вища планова рада. Головою ради є прем'єр-міністр, який призначає її членів. Вища планова рада формує середньостроковий фіскальний план. Через наявність жорсткої вертикалі влади суттєво підвищується якість контролю видатків, однак у розпорядників коштів практично не залишається можливості для надання пропозицій щодо перерозподілу коштів від відомства до відомства або для нових фіскальних ініціатив. Основною складовою плану є розгляд затвердження підготовленого міністерством фінансів середньострокового плану, в якому визначаються основні макроекономічні та бюджетні показники. Рада затверджує середньостроковий фіскальний план, у якому визначені цільові показники видатків влади центрального уряду та головних розпорядників коштів. Рада приймає остаточні рішення у разі розбіжностей між міністерствами-розпорядниками та міністерством фінансів щодо обсягу

видатків. Розподіл повноважень під час бюджетного процесу в Туреччині полягає в тому, що у країні немає єдиного відомства, яке несе повну відповідальність за всі видатки. Установи, що керують цим процесом:

1. Міністерство фінансів, яке відповідає за загальнодержавну фінансову політику, включаючи підготовку бюджету, формування надходжень, складання звітів. Міністерство відповідає за гармонізацію та координацію державного фінансового контролю;

2. Державна планова організація, яка відповідає за довгострокове планування, макроекономічний моніторинг та прогнозування, середньострокове стратегічне планування, підготовку інвестиційних програм;

3. Казначейство, яке відповідає за управління грошовими коштами, коротко- та довгострокове управління державним боргом, відносини з міжнародними державними організаціями, моніторинг діяльності державних підприємств та позабюджетних фондів.

Фінансове планування у Туреччині здійснюється в три етапи: довгостроковий план, середньостроковий план та річний бюджет. Загальна схема роботи має такий вигляд:

1. Державна планова організація складає довгострокову стратегію.

2. На основі довгострокової стратегії починають формувати деталізовані плани для окремих секторів економіки та регіонів держави.

3. З урахуванням довгострокового плану розвитку та деталізованих планів державна планова організація складає середньострокову програму.

4. На основі середньострокової програми міністерство фінансів розробляє середньостроковий фінансовий план.

5. Державна планова організація на основі середньострокової програми формує річну програму.

6. Міністерство фінансів формує річний бюджет на основі середньострокового фінансового плану, а також річної програми.

7. На основі річної програми та бюджету державна планова організація складає програму державних інвестицій на поточний рік. Середньостроковий фінансовий план міністерства фінансів та середньострокова програма державної планової організації направляється Вищій плановій раді. Після того, як обидва документи затверджуються, дані публікуються, а розпорядникам коштів надається можливість висловити пропозиції. Відповідно, міністерство фінансів збирає пропозиції щодо обсягів видатків, а державна планова організація опікується питаннями інвестування [9].



Україна також на шляху середньострокового бюджетного планування. У 2019 році розпочався процес цілісного планування на три роки, що є фактично стандартом правильного бюджетування. 6 грудня цього ж року Верховна Рада ухвалила у другому читанні та в цілому закон №9084 "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України"[10], а вже 8 січня президент підписав законопроект №8044 "Про внесення змін до Бюджетного кодексу України (про правову основу для впровадження середньострокового бюджетного планування)"[11]. Метою розробки Закону було створення правового підґрунтя для запровадження середньострокового бюджетного планування, подальший розвиток програмно-цільового методу, а також удосконалення окремих норм Бюджетного кодексу України (далі - Кодекс), що регулюють відносини, які виникають у процесі виконання бюджетів, звітування про їх виконання та контролю за дотриманням бюджетного законодавства, і питання відповідальності за порушення бюджетного законодавства.

В частині середньострокового бюджетного планування на державному рівні запроваджується складання Бюджетної декларації як документу державного стратегічного планування, який визначатиме основні засади бюджетної політики на середньостроковий період (замість Основних напрямів бюджетної політики на плановий рік та Прогнозу державного бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди, які скасовуються).

Бюджетна декларація міститиме, зокрема, сукупні стелі видатків та стелі видатків головних розпорядників коштів державного бюджету, цілі та показники результату їх діяльності (фактичні та очікувані на середньостроковий період), загальну оцінку фінансових ризиків.

Передбачається встановлення бюджетних правил, зокрема, щодо дефіциту державного бюджету та обсягу надання державних гарантій, затвердження Стратегії управління державним боргом на середньостроковий період, перелік випадків уточнення стель, визначених Бюджетною декларацією, при підготовці проекту державного бюджету та Бюджетної декларації на наступний період.

Також передбачається оновлення бюджетного календаря, а саме встановлення строків підготовки Бюджетної декларації та інформації, необхідної для її складання.

Пропонується унормувати поняття "фінансові ризики" та установити, що загальна оцінка фінансових ризиків та звіт про фінансові ризики включається відповідно до Бюджетної декларації та до матеріалів, що додаються до проекту закону про Державний бюджет.

Запровадження середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні передбачає складання місцевого фінансового плану, який ґрунтуватиметься на Бюджетній декларації.

В частині удосконалення програмно-цільового методу зокрема, пропонується:

- уповноважити головних розпорядників бюджетних коштів організовувати та здійснювати моніторинг, проводити оцінку ефективності бюджетних програм, з подальшим використанням результатів такої оцінки при складанні та аналізі бюджетних запитів відповідно як головними розпорядниками, так і Мініном;

- запровадити огляд видатків як новий інструмент підвищення ефективності та результативності використання бюджетних коштів та підвищення ефективності реалізації державної політики у відповідній сфері діяльності;

- унормувати поняття державних послуг;

- визначати напрями використання коштів бюджетної програми з урахуванням державних послуг, що надаються в межах бюджетної програми у паспорті бюджетної програми.

Пропонується доповнити Кодекс положеннями щодо підвищення рівня доступності інформації про бюджет, зокрема в частині: публічного представлення інформації про виконання бюджетних програм, в тому числі досягнення їх результативних показників; оприлюднення інформації про досягнення цілей та показників результату діяльності головних розпорядників бюджетних коштів за звітний бюджетний період та результатів оцінки ефективності бюджетних програм.

Разом з тим, змінами до Кодексу визначається спільний інвестиційний проект як один із інструментів реалізації інвестиційної політики, реалізація якого здійснюватиметься з використанням коштів кредитів (позик), залучених державою або під державні гарантії від міжнародних фінансових організацій, іноземних кредитних установ з відбудови, при цьому передбачено виключення спільних інвестиційних проектів з відбору державних інвестиційних проектів.

Прийняття Закону сприятиме побудові ефективної системи управління державними фінансами, розподілу бюджетних коштів та ефективному наданню державних послуг через запровадження середньострокового бюджетного планування, яке має на меті забезпечення розподілу ресурсів відповідно до визначених пріоритетів держави, посилення бюджетної дисципліни, планування і оцінювання виконання державного бюджету,



посилення контролю за фінансовими ризиками та здійснення заходів для їх мінімізації, підвищення ролі і відповідальності головних розпорядників бюджетних коштів щодо визначення пріоритетів своєї діяльності та ефективного використання таких коштів для їх досягнення, проведення аналізу доцільності та ефективності видатків і зміни підходів до їх здійснення шляхом переходу від утримання установ до надання якісних державних послуг, забезпечить послідовність бюджетної політики, довіру з боку суспільства та інвесторів [12].

В Україні запроваджують середньострокове бюджетне планування, та застосовують новачки реформи. Блоки цієї реформи в Україні почали запроваджувати протягом останніх років. Зокрема, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) розробило прогноз макроекономічних показників та у 2018 році на засіданні уряду схвалили стратегію управління державним боргом на три роки [13]. Стратегією було визначено завдання для Міністерства щодо зменшення боргу до 60% в 2018 році, 52% в 2019 році та 49% в 2020 році. Вона також встановлювала якісні цілі, які дозволяли не тільки знизити рівень боргу до ВВП, а й покращити його структуру і знизити ризики, які йому притаманні [14].

Інші заходи, заплановані в рамках Стратегії, скеровані на зміцнення відносин з інвесторами, залучення міжнародних інвесторів на внутрішній ринок України, а також роботу з покращення рейтингу України як позичальника. Результатом дій зі зміцнення інституційної спроможності стане створення Агенції з управління боргом відповідно до найкращих міжнародних практик.

«Стратегія управління боргом – невід’ємний елемент комплексної Стратегії управління публічними фінансами, втілення всіх елементів якої, і особливо запровадження середньострокового бюджетування, оглядів видатків, контролю за фінансовими ризиками та реформування податкової та митної сфери, — дозволить на тлі непорушної макроекономічної стабільності максимально прискорювати зростання економіки, збільшувати рівень інвестицій та як результат підвищувати добробут наших громадян [14].

“Однорічний бюджет та однорічне бюджетування не дозволяє вирішувати низку проблем, зокрема: непередбачуваність податкової бюджетної політики, відсутність цілісної системи, коли у є стратегія, але бюджет забезпечує її виконання лише на рік, а далі - невизначеність. Це також сфокусованість виключно на затрати” [15].

Середньострокове бюджетне планування, що застосовуватиметься в Україні передбачає такі основні нововведення:

1. Узгодження бюджетного та стратегічного планування (визначення пріоритетів для держави та для всіх головних розпорядників коштів). Передбачені стратегічні плани розвитку та оцінка витрат на впровадження.

2. Запровадження нової бюджетної декларації, яка по суті стає головним документом бюджетного процесу. У ній будуть зазначені всі фінансові можливості, які є в країні на 3 роки. Суттєво змінюється зміст бюджетної декларації. На додаток до обов'язкових ВВП, інфляції, держборгу, з'являється загальні граничні показники видатків на три роки та загальні видатки для надання кредитних коштів кожному з головних розпорядників. Також передбачені цілі та оцінка фіскальних ризиків.

3. Новий бюджетний календар. За прогнозами згідно з ним, до 15 травня Мінфін повинен подати на розгляд уряду бюджетну декларацію на три роки, а до 1 червня Кабмін повинен її схвалити. До 15 липня документ повинна схвалити Рада. Подача бюджету на розгляд залишається незмінною - 15 вересня.

4. Розширення бюджетних правил. Серед головних правил: державний борг не може перевищувати 60% від ВВП країни, а дефіцит держбюджету не може сягати вище 3%.

5. Питання видатків залишається у минулому, замість цього, громадянам надаватимуться послуги.

6. Програмою передбачені оцінка фіскальних ризиків та оцінка ефективності розподілу коштів, а ще більша відповідальність розпорядників цих коштів.

Фактори, які визначають швидкість і успіх реформи, зокрема, включають як характер, так і якість та громадськість установи і закони всередині країни, плюс ступінь технічного знання, ступінь зусиль та досвіду, застосовані до проектування та впровадження цих методів. У більшості випадків такі типи бюджетних реформ ініціюються в умовах державного управління, в яких інституційні можливості та технічне розуміння є не ідеальними. Тому незмінно має бути зроблений великий досвід навчання та допомоги для концепцій та підходів, які спочатку не можуть бути добре пристосовані до ситуації, або добре сприйняті посадовими особами у розпорядженні міністерств. Отже, терпіння і наполегливість, включаючи мужність, щоб зробити добро, але непопулярні рішення, а також підтримка міністерствам і відомствам. Правильна увага до управління змінами також підвищить ймовірність успіху.



Інституційно важливо, щоб уряд у цілому був наполегливим та ставив перед собою цілі і вимоги до реформ і мав сильних лідерів, як на політичному, так і бюрократичному рівнях, забезпечуючи керівництво та спрямовуючи на правильний шлях на кожному етапі. Ці реформи передбачають низку складних кроків, починаючи зі змін бюджетних класифікацій, деякі повністю нові управлінські концепції, впровадження нових ІТ-систем та зміни поведінки державних службовців. Все це вимагає позитивного і визначеного ставлення влади з хорошим спілкуванням між центром, Міністерством фінансів, Міністерством економічного розвитку і торгівлі та іншими галузевими міністерствами та регіональними представництвами зокрема. Зусилля реформ, як правило, є більш успішними, стійкими та результативними де процес реформування отримує стільки ж уваги, що і субстанція, і де спільно працюють команди, ефективно навчаються та вдосконалюються на робочому місці, переймаючи досвід розвинених країн.

Україна прагне зробити свій бюджет більш передбачуваним середньостроковим та більш прозорим. А Середньострокові витрати та бюджетування на основі результатів діяльності як необхідні та важливі розробки для поліпшення управління державними фінансами та економічною конкурентоспроможністю. Бюджетування на основі результатів діяльності, результативних показників є основним крок у модернізації та вдосконаленні управління та адміністрування державних фінансів. Це також є ключовим компонентом у стратегії покращення організації та ефективності державного сектору.

Україна все ще перебуває на ранній стадії реформ. Сильне політичне керівництво та підтримка має вирішальне значення для її успішної реалізації. Політична прихильність Європи може допомогти впровадити сучасне управління державними фінансами.

Критичним фактором для України є забезпечення того, щоб реформа середньострокового бюджетування була частиною широкої програми реформ. Потрібно підвищити спроможність для проведення реформ пов'язаних з державною службою, запровадженням середньострокової структури витрат і створенням інтегрованої інформаційної система фінансового менеджменту. Потрібно здійснити розробку бюджету в рамках ефективної, особливо методологічної рекомендації щодо створення програмної структури та встановлення ефективності цілей та показників. Це має ключове значення для даної реформи.

Робота включає приведення програм до стратегічних документів Уряду, створення ефективної системи моніторингу та оцінки.

Найбільший виклик Україні полягає у проведенні та закріпленні реформи середньострокового бюджетування на основі результативності діяльності. Фактором є не тільки підготовка законодавчих змін, проектна програма, структура та вибрані показники ефективності, але як їх поєднати та інтегрувати у бюджетні стратегії та цивільні повсякденні процедури фінансового управління службою. Значно більше зусиль спрямовується на розробку та підготовку законодавчих ініціатив, ніж функціонування програми.

Реформа бюджетування на основі ефективності та результативності вимагає великої підтримки з боку державного управління та потенціалу змінюватися. Це критичний фактор успіху.

Структура державного управління не дуже підходить для Концепції управління щодо отримання результатів. Весь державний сектор розкиданий над численними та в значній мірі автономними структурами, які не мають керівного нагляду. Існує обмежена співпраця між центральною та місцевою владою і в межах галузевих міністерств. Пропозиції державних службовців щодо бюджетування дуже рідко використовуються для оцінки, ефективності засосування та планування і на нашу думку потребують більшої уваги, що позитивно відобразиться на роботі державного сектору. Продуктивність -бюджетування в основі бюджету ставить державних службовців до ролі постачальників послуг громадськості. Основою для цього є цільові показники та показники для їх оцінки. Змусити персонал міністерства бути більш орієнтованим на клієнта – це виклик. Зустріч з ним вимагатиме розробки та впровадження систем які забезпечують надійні та своєчасні відгуки клієнтів, а також організаційна культура, що цінує зворотний зв'язок і використання її змусить постійно покращувати послуги для цих клієнтів. Вона вимагає організаційної культури, що заохочує досягнення узгоджених цілей і заохочує весь персонал і підрозділи, щоб вчитися на своїх помилках і брати участь у постійному вдосконаленні.

Не залишимо без уваги той факт, що в Україні необхідно підвищити якість державної служби. Саме продуктивність, культура управління є недорозвиненою і майбутні державні службовці не знають сучасних систем управління. Більше можливостей у цій сфері є необхідні. Мінфіну потрібно усвідомити цю проблему і прикласти максимум зусиль і розпочати масову підготовку службовців.



Навчання для державного управління (як управлінського, так і оперативного) потрібно фінансувати із спеціальних фондів. Основна мета - це

запровадити більш високі стандарти державної служби та поліпшити розробку політики і впровадження. Зараз потрібно підвищувати потенціал, зберігаючи та мотивуючи високу якість персоналу, що вже стає викликом.

Збереження продуктивності персоналу вимагає привабливих стимулів. Поточна система оплати праці складна і непрозора. Існують значні викривлення у зарплатах, що сплачуються різними міністерства. Система заохочення не заснована на заслуг, дискреційна непрозора. У цілому в системі людських ресурсів відсутній центральний контроль і, хоча деякі міністерства є кращими за інших у цьому відношенні, слабе лідерство, відсутні сучасні методи управління

персоналу не приділяється достатньо часу та ресурсного забезпечення.

Все це має тенденцію до зменшення мотивації персоналу. Хронічна політизація, система впливає на якість персоналу, особливо на високих рівнях. Коли сильне керівництво зверху вниз залучає державних службовців, тільки тоді співробітники розуміють процес реформ і приймають його як один з урядових, тоді головними пріоритетами буде їхня опозиція. Державні службовці повинні бачити переваги у реформі. Якщо цього не відбудеться, реформи не матимуть успіху.

Загалом дослідження показало, що значимість та нагальність середньострокового бюджетного планування у бюджетному процесі є досить значною, а головне, економічно виправданою з позиції усіх учасників бюджетних відносин. Потрібно усвідомити та зауважити, що кращий міжнародний, зокрема європейський досвід має бути діагностичним індикатором, а не використовуваним шаблонним у впровадженні реформ.

Основне завдання полягає у тому, щоб розробити процедури і механізми, що дозволять галузевим міністерствам та відомствам планувати видатки, виходячи з обґрунтованих припущень про наявні бюджетні ресурси, а державі — забезпечити прозорість, гнучкість та можливість оперативного коригування статей бюджету з урахуванням змін бюджетної політики країни [6].

Хочемо ще зазначити, що деякі країни дозволяють перенесення невитрачених асигнувань на наступний бюджетний рік (роки). Наприклад, в Естонії відповідно до параграфу 7-8 Закону “Про Державний бюджет” [20] дозволяється частину невикористаних ресурсів переносити з поточного бюджетного року на наступний, але встановлюється межа для таких

перехідних коштів на рівні 3% від загальної суми витрат, за винятком інвестиційних проектів та співфінансування проектів, що частково фінансовані ЄС [16]. Для таких винятків всі невикористані суми можуть бути перенесені у повному обсязі на наступний бюджетний рік.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Узагальнюючи можемо стверджувати, що на сьогодні переважна більшість розвинутих держав вже давно відмовилась від політики ручного та кон'юнктурного управління бюджетом, сформувавши ефективну систему вироблення пріоритетів використання публічних коштів. В її основі лежать професійне бюджетне прогнозування та жорстке середньострокове бюджетне планування, тісно інтегроване у систему загальнодержавного планування [17]. Наприклад, уже починаючи з кін. 90-х років XX ст. у країнах ЄС вводиться саме обов'язкове трирічне прогнозування бюджетних показників, яке повинне сприяти підвищенню ефективності й результативності використання публічних коштів [18, с. 45].

Соціально-політичне та фінансово-економічне партнерство між Україною та іншими розвинутими країнами, зокрема ЄС зможе забезпечити конструктивність у формуванні та реалізації поставлених цілей [21], зокрема щодо середньострокового бюджетного планування та його застосування в Україні й забезпечить потенційний розвиток як окремих регіонів так країни цілому. Здатність держави трансформуватися та переймати досвід розвинених країн має велике значення на сучасному етапі реформування та розвитку.

Отже, ключові елементи, які мають бути втілені у системі середньострокового планування в Україні на наше переконання та згідно рекомендацій Єврокомісії такі [19]:

- План має покривати всі державні видатки, або, як мінімум, видатки центральної влади та сектор соціального забезпечення.

- Строк планування має складати 3 роки (враховуючи поточний рік). Бажано проводити планування із глибокою деталізацією видатків по секторах.

- Складання декількох сценаріїв макроекономічної ситуації.

- Адекватне прогнозування доходів.

- Аналіз відхилень.

- Надходження до бюджетів різних рівнів мають прогнозуватися відповідно до економічної ситуації.

- Ступінь деталізації прогнозу надходжень має відповідати ступеню деталізації видатків.

- Всі відхилення від плану мають ретельно вивчатися та пояснюватися.

- Прогноз макроекономічних показників має складатися у декількох сценаріях, щоб мати можливість застосовувати різні інструменти фінансового регулювання, якщо ситуація буде розвиватися по тому чи іншому сценарію.

- Діюче законодавство щодо бюджетного процесу має включати офіційно затверджений механізм взаємодії із середньостроковими прогнозами для того, щоб планування мало реальний вплив на бюджетний процес.

- Ефективний моніторинг та механізми коригування.

- Макроекономічна ситуація має ретельно контролюватися. У разі виникнення відхилень від плану, має бути передбачена програма дій, що має стати реакцією на виявлені відхилення.

В результаті дослідження обґрунтовано необхідність розвитку системи стратегічного середньострокового бюджетного планування в Україні на основі дослідження провідного зарубіжного, зокрема європейського досвіду, а також оцінки вітчизняних наукових розробок та практики державного бюджетування. З'ясовано та охарактеризовано особливості бюджетного планування, як інструменту забезпечення результативності й ефективності стратегічного управління в умовах модернізації системи державних фінансів в Україні.

REFERENCES:

- [1] Pleskach VL, Ivasyuk I.Ya. Medium-Term Forecasting of Revenues of the State Budget of Ukraine Using the Method of Exponential Smoothing // Finance of Ukraine. - (2012). - No. 1. - p.58-66. (in Ukr.)
- [2] Medium-Term Budget Planning in the EU [Electronic Resource] - Resource Access Mode: http://ecofin.in.ua/med_term_bud_eu/. (in EU)
- [3] Official website of the European Commission [Electronic resource]. - Access mode: [http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/fiscal_governance/documents/analysis_national_fiscal_frameworks_pfr_\(2010\).pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/fiscal_governance/documents/analysis_national_fiscal_frameworks_pfr_(2010).pdf) (in EU)
- [4] Monika Sherwood (2015), Medium-Term Budgetary Frameworks in the EU Member States / Discussion Paper 021. Luxembourg: Publications Office of the European Union. - 34 pp. - P. 21. (in EU)
- [5] Council Directive 2011/85 / EU of 8 November 2011 on the requirements for the budgetary frameworks of the Member States // Official Journal. - (2011). - No. L 306. 6. Viktor Maziarchuk, Marina Stadnik. International experience of medium-term budget planning: lessons for Ukraine. (May 2017) [Electronic resource]. - Access mode: https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2017/06/FEAO_Sered_budget_planning_A5_05_web-2.pdf (in Ukr.)

- [6] Monika Sherwood (2015), Medium-Term Budgetary Frameworks in the EU Member States / Discussion Paper 021. Luxembourg: Publications Office of the European Union. - 34 pp. - P. 13 14. (in EU)
- [7] Medium-Term Budget Planning in Sweden [Electronic Resource]. - Mode of access: <http://ecofin.org.ua/midter-swedrn.4147>. (in EU)
- [8] Official website of the World Bank [Electronic resource]. - Access mode: <http://siteresources.worldbank.org/INTECA/Resources/WBperformanceBudgetingTEF.pdf>.
- [9] Law of Ukraine No. 9084 "On Amendments to the Budget Code of Ukraine" dated (September 17, 18, 2011) Electronic resource. - Mode of access to the resource: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH70C00A.html. (in Ukr.)
- [10] Bill No. 8044 "On Amendments to the Budget Code of Ukraine (on the legal basis for introduction of medium-term budget planning)" Electronic resource. - Mode of access to the resource: <http://www.visnuk.com.ua/en/news/100010494-president-pidtrimav-tririchne-byudzhetne-planuvannya>. (in Ukr.)
- [11] Electronic resource. - Resource access mode: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/GH67G00A.html. (in Ukr.)
- [12] Electronic resource. - Resource access mode: [https://espreso.tv/news/\(2019/01/10\)/novyy_kalendar_pravyta_ta_vidpovidalnist_markarova](https://espreso.tv/news/(2019/01/10)/novyy_kalendar_pravyta_ta_vidpovidalnist_markarova) (in Ukr.)
- [13] Resolution "On Approval of the Medium-Term Strategy for State Debt Management for 2018-2020", adopted on (August 22, Electronic resource. - Resource access mode: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-\(2018\)-%D0%BF/conv](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/883-(2018)-%D0%BF/conv) (in Ukr.)
- [14] Electronic resource. - Access to the resource: <https://www.kmu.gov.ua/ua/news/uryad-shvaliv-serednostrokovu-strategiyu-upravlinnya-derzhavnim-borgom> (in Ukr.)
- [15] State Budget Act 2017. Adopted on (December 19, 2014): <https://www.riigiteataja.ee/akt/127122016021>
- [16] Moldovan, O.O. (2015), "On optimization of budget forecasting and planning processes in Ukraine", Analytical note, [Online], available at: <http://www.niss.gov.ua/articles/1089> / (Accessed 24 Jan 2019). (in Ukr.)
- [17] Ostrischenko, Yu.V. (2011), "Experience in applying strategic budget planning in countries with market economies", Naukovi prači NDFI, [Online], vol. 1, pp. 44-52, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_\(2011\)_1_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npdfi_(2011)_1_6) (Accessed 24 Jan 2019).
- [18] Official website of the European Commission (2018), available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/db_indicators/fiscal_governance/documents/analysis_national_fiscal_frameworks (Accessed 24 Jan 2019). (in EU)
- [19] Eurostat (2018). Official web-site. Retrieved from <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- [20] Holovaty, M. (2015). The state and society: The conceptual foundations and social interaction in the context of formation and functioning of states. Economic Annals-XXI, 9-10, 4-8. (in Ukr.)
- [21] Dz. Brennan, Dzh. B'yukenen Prychyna pravyl. Konstytutsyonnaya polytycheskaya ékonomyya. Vypusk 9 seryy "Étycheskaya ékonomyya: yssledovanyya po étyke, kul'ture, y fylosofyy khozyaystva" / Per. s anhl. pod red. A. P. Zaostrovseva. (in Rus.)
- [22] Schoemaker P.J.H. Scenario Planning: A Tool for strategic thinking / P.J.H. Schoemaker // Sloan Management Review, 1995. №36. P.25-40. (in USA)
- [23] Lynhren M. Stsenarnoe planirovaniye. Svyaz' mizh budushchym i stratehiyeyu / M. Lynhren, KH. Bandkhol'd; per. s anhl. I. Y'lynoy. M. : ZAO «Olymp-Byznes», 2009. - 256 s. (in Rus.)

Разумова Ганна Вікторівна¹ , Оскома Олена Володимирівна² 

Razumova H.

Oscoma O.

КОНДИТЕРСЬКИЙ РИНОК УКРАЇНИ: АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

CONFECTIONERY MARKET OF UKRAINE: ANALYSIS AND
PROSPECTS OF DEVELOPMENT

АНОТАЦІЯ:

Метою дослідження є здійснення аналізу стану кондитерського ринку України та визначення перспектив його розвитку. Встановлено структуру ринку виробництва кондитерської продукції та динаміку обсягів виробництва різноманітних видів кондитерських виробів України. Проаналізовано діяльність лідерів українського ринку кондитерських виробів, а також основні тенденції розвитку цього ринку. Досліджено існуючий попит на кондитерську продукцію як в Україні, так і в інших країнах, що дозволило визначити перспективи для його подальшого зростання. Представлено проблеми та перспективи розвитку кондитерського ринку України. Визначено, що стабільний розвиток кондитерської галузі для економіки країни дасть змогу паралельно стимулювати розвиток та зростання обсягів виробництва у сфері сільського господарства, транспортно-логістичній сфері, торгівлі, підвищити зайнятість населення, а також суттєво підвищити експортний потенціал країни.

ABSTRACT:

The purpose of the study is to analyze the state of the confectionery market in Ukraine and determine the prospects for its development. The structure of the confectionery market and the dynamics of production of various types of confectionery in Ukraine are established. The activity of the leaders of the Ukrainian confectionery market is analyzed, as well as the main trends in the development of this market. The existing demand for confectionery products both in Ukraine and in other countries was studied, which allowed to determine the prospects for its further growth. Problems and prospects of development of the confectionery market of Ukraine are presented. It is determined that the stable development of the confectionery industry for the country's economy will simultaneously stimulate the development and growth of the production in agriculture, transport and logistics, trade, increase employment, and significantly increase the country's export potential.

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, УКРАЇНА

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Analytical Economics and Management
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, UKRAINE

² кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ, УКРАЇНА

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Analytical Economics and Management
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, UKRAINE

ВСТУП.

Кондитерський ринок України сильно змінився в умовах системної економічної кризи: ключові гравці здали свої позиції, а покупці вже по-іншому підходять до вибору солодошів. Кондитерські вироби – солодоші, з високою харчовою цінністю, яскравим візуальним оформленням і унікальним ароматом. Основна сировина для приготування продукції – це цукор і його замітники, наприклад, мед. До складу виробів найчастіше входять такі інгредієнти: борошно, молоко, жири, какао, горіхи, харчові барвники.

Маркетинговим дослідженням присвячено наукові праці таких світових вчених-маркетологів як: П. Роуз, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, Ф. Армстронг, Ф. Котлер, Дж. Грейсон та ін. Серед основних публікацій доцільно виділити роботи таких зарубіжних авторів, як М. Дж. Бейкер, К. Л. Келмер, Г. Ассель, П. Друкер, Т. Левіт, а також роботи вітчизняних учених А. Ф. Павленка, А. В. Войчака, А. О. Старостіної, К. П. Пілова, Л. В. Балабанової, Н. К. Мойсеєвої, С. Я. Касян, С. С. Гаркавенко та інших.

Проте, незважаючи на численні наукові праці та їх важливе наукове значення, потребують подальших досліджень проблеми, що виникають на окремих вітчизняних ринках, зокрема кондитерського, під впливом мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, а також враховуючи посилення глобалізаційних процесів.

Мета дослідження – аналіз стану кондитерського ринку України та визначення перспектив його розвитку.

ОСНОВНА ЧАСТИНА.

У 2020 році ринок кондитерської продукції приблизно на 90-91 % забезпечувався внутрішнім виробництвом. Імпорт кондитерської продукції в Україну за результатами 2020 року склав приблизно 60 тис. т., що займає 9-10 % всього обсягу українського виробництва кондитерської продукції, тобто українські компанії спроможні в повній мірі забезпечувати потреби внутрішніх споживачів на кондитерську продукцію. Також треба відзначити, що українські виробники після втрати експортних поставок на ринки Російської Федерації та інших країн Митного Союзу протягом 2017 – 2018 років займались оптимізацією своїх бізнес процесів, проводили диверсифікацію бізнесу, здійснювали пошук перспективних напрямків збуту продукції та вдосконалювали якість кондитерської продукції для виходу на ринки Європи та розвитку нових експортних можливостей.



Частка кожного із сегментів на ринку кондитерських виробів України зображена на рисунку 1.

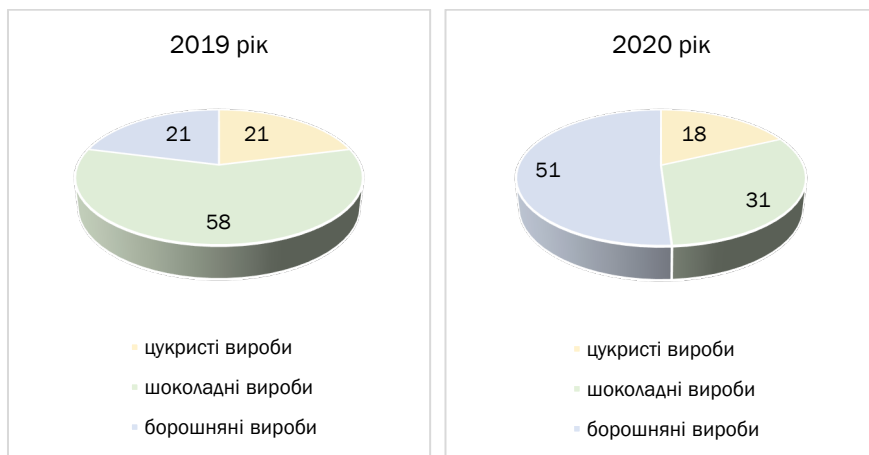


Рис. 1. Структура ринку виробництва кондитерської продукції в Україні у 2019 та 2020 роках, %

Джерело: [1].

Зростання виробництва борошняних виробів зумовлене насамперед їх високою поживною цінністю та ціною доступністю для широких мас населення, що особливо проявляється в умовах падіння доходів населення.

Досліджуючи попит на ринку кондитерських виробів України, відзначимо перспективи для його подальшого зростання. Адже рівень споживання цих товарів на душу населення становить лише 7,4 кг і за цим показником Україна знаходиться на восьмому місці у світі [2].

Аналіз динаміки виробництва кондитерських виробів українськими компаніями свідчить про таке: у 2019 році в Україні зменшилися обсяги виробництва солодкого печива, але збільшилися обсяги виробництва інших видів продукції, таких як шоколад, цукерки шоколадні, карамель, тофі та аналогічні солодощі.

Проведений аналіз свідчить про те, що виробництво шоколаду та шоколадних цукерок забезпечує кондитерським підприємствам великі обсяги реалізації товарів у грошовому вираженні. На українському кондитерському ринку панує висока конкуренція: наразі функціонують понад 900 компаній. Відповідно прийнятої класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) ці компанії відносяться до таких класів:

Клас 10.72 – Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання. Цей клас включає:

- виробництво сухарів, сухого печива, соломки, вафель, пряників, бубликів, сушки та інших хлібобулочних виробів тривалого зберігання;
- виробництво тортів, тістечок, пирогів і бісквітів тривалого зберігання;
- виробництво закусочних продуктів (печива, крекерів, кренделів тощо), солодких або солоних.

- виробництво тістечок, печива та інших борошняних кондитерських виробів із вмістом соєвого молока.

Клас 10.82 – Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів. Цей клас включає:

- виробництво какао-порошку, какао-масла, какао-жиру, какао-пасту;
- виробництво шоколаду та шоколадних кондитерських виробів;
- виробництво цукрових кондитерських виробів: карамелі, нуги, помадки, білого шоколаду; виробництво жувальної гумки;
- виробництво глазурованих, зацукрованих фруктів, плодів, горіхів, шкірки плодів та інших частин рослин; виробництво драже і пастилок.

Цей клас також включає: виробництво халви.

Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні протягом 2010 – 2019 років представлені на рисунках 2 та 3.

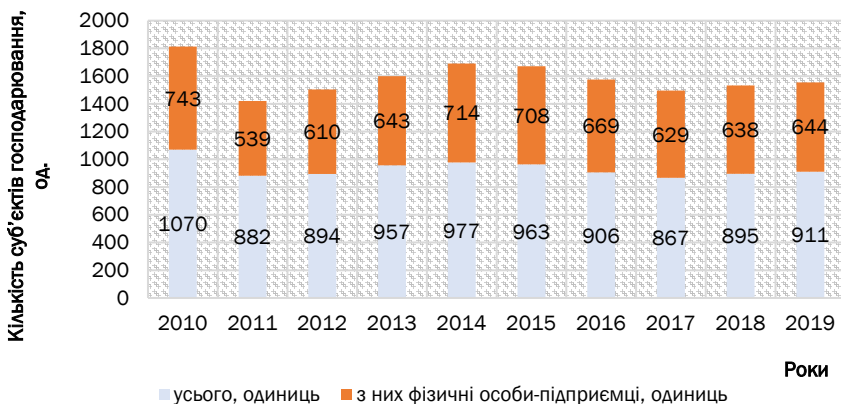


Рис. 2. Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності – 10.72 «Виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання» у 2010-2019 роках
Джерело: побудовано авторами за даними [3]



Рис. 3. Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності – 10.82 «Виробництво какао, шоколаду та цукрових кондитерських виробів» у 2010-2019 роках
Джерело: побудовано авторами за даними [3]

Українські компанії стимулює відсутність мита на солодощі в Європейському Союзі. Лідери українського ринку: «ROSHEN», «KONTI GROUP» і «ABK» активно використовують можливість і виводять новинки кондитерських виробів на зарубіжні ринки. Українські солодощі активно купують в Білорусі, Казахстані, Азербайджані, Молдові і в Туркменістані. В ЄС великим попитом користується продукція в Литві і Польщі. Відзначаються темпи зростання експорту –120 % (країни колишнього СНД) і 60% (ЄС). Збільшився збут продукції в Америку, Монголію, а також Ірак [4].

При цьому за даними міжнародного рейтингового агентства Candy Industry у період з 2018 по 2021 рік до рейтингу «Global Top 100 Candy Companies» [5] постійно входило лише дві українські компанії – «ROSHEN» та «KONTI» (рис. 4):

1) «ROSHEN». Кондитерська корпорація входить до складу групи «Укрпромінвест» та існує з 1996 року. Один з найбільших виробників кондитерських виробів в Україні та Східній Європі. У рейтингу «Global Top 100 Candy Companies – 2021» вона увійшла до ТОП-30 кращих виробників кондитерської продукції, посівши 29 місце. Фабрики компанії розташовані в Україні (Київська, Кременчуцька, Вінницькі фабрики), Литві (Клайпедська фабрика) та Угорщині (Bonbonetti Choco Kft) [5, 6].

2) «KONTI». Компанія була заснована в 1997 році та належить до п'ятірки лідерів галузі. До складу компанії входить сучасна Костянтинівська

кондитерська фабрика та логістичний центр класу «А» в місті Дніпрі. У рейтингу «Global Top 100 Candy Companies – 2021» «KONTI» посідає 89 місце [5].

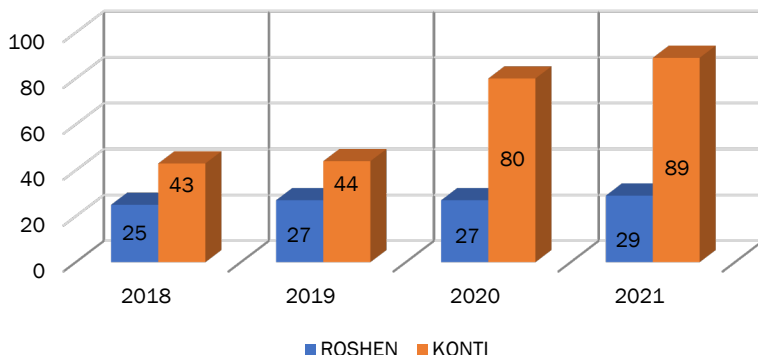


Рис. 4. Місця у міжнародному рейтингу компаній «ROSHEN» та «KONTI» за період з 2018 по 2021 роки

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

Житель Західної або Центральної Європи споживає в рік 6 кг шоколаду, в Україні цей показник значно нижчий – близько 1,3-1,4 кг [7]. Така ситуація обумовлена не низькою популярністю шоколаду в Україні, а низьким рівнем платоспроможного попиту, зниженням рівня доходів населення. Хоча з іншого боку, українці входять до десятки поціновувачів кондитерських виробів, в середньому за рік споживається на душу населення 6,5 кг вафель і льодяників, 6 кг булочок і пирогів, 2,5 кг цукерок [8].

Так, в Україні кондитерські вироби не є предметами першої необхідності. Солодощі частіше з'являються на столах перед приходом гостей. Пік покупок – це День Святого Валентина, 8 Березня, новорічні свята. Шоколадну продукцію купують, коли потрібно швидко перекусити і заповнити енергію. Шоколад та інші солодощі вибирають і для підвищення настрою. Тому виробники в рекламі роблять акцент на емоційному сприйнятті рішення про покупку. При виборі товару відіграє роль країна виробника: покупець частіше вибирає українську продукцію. Її популярність зумовлена такими факторами:

- ціна – вітчизняна продукція доступніша, ніж імпортна;
- якість – українські компанії пропонують широкую лінійку продукції гарної якості;

- тренд Made in Ukraine – з 2013 року українці прагнуть підтримати місцевих кондитерів.

Покупці при купівлі товару також звертають увагу на упаковку. Основна функція будь-якої упаковки – захищати товар від зовнішнього світу. На полицях супермаркету завдання обгортки – залучати покупців і захищати цілісність товару. При її розробці виробники враховують особливості виробів, щоб вони не розтанули і не було відколів. Крім того, форму адаптують під зручне транспортування. Наразі спостерігається сучасна тенденція до вибору екоматеріалів, що підлягають переробці [7].

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Ураховуючи аналіз поточного стану розвитку кондитерської галузі України, можна виділити такі проблеми та перспективи її розвитку [9]:

1) Сировина. Процес виробництва кондитерської продукції є досить матеріаломістким, що зумовлює значну чутливість виробників до стану ринків цукру та какао-бобів. Останні є імпоротною сировиною, таким чином, вітчизняні кондитери є досить чутливими до валютних ризиків. Тенденцією останніх років є зростання вартості какао-бобів на світовому ринку, тому вітчизняним виробникам необхідно враховувати підвищення собівартості кондитерських виробів з вмістом какао-продуктів. При цьому слід зазначити, що виробництво борошняної та цукрової кондитерської продукції цілком забезпечується вітчизняною сировиною;

2) Експорт. Як уже зазначалося, українська кондитерська галузь є залежною від експорту, тому запровадження торговельних обмежень з боку низки країн, що були закордонними традиційними ринками збуту українських кондитерських виробів, негативно впливає на її динаміку та зумовлює пошук нових ринків. Українські виробники також наражаються на високі політичні ризики, підтвердженням чому слугує заборона на ввезення всіх кондитерських виробів із України на територію країни-агресора Російської Федерації починаючи з 05.09.2014 року.

При цьому, в разі встановлення зони вільної торгівлі між ЄС та Україною, відповідно до якої митні тарифи країн Євросоюзу на українську продукцію суттєво знижуються, для вітчизняних кондитерів відкриється найбільш місткий регіональний ринок, що стимулюватиме вітчизняну галузь до нарощування обсягу виробництва.

З іншого боку, кондитерський ринок Євросоюзу є досить насиченим, що потребує від українських виробників розширення власного асортименту, а

також приведення якості продукції до стандартів, які діють в Європейському Союзі та інших країнах (відповідно до Директиви Європейського Парламенту і Ради 2000/36/ЄС від 23 червня 2000 року [10]), причому для конкурування з європейською продукцією не тільки на зовнішньому ринку, а й на внутрішньому. При цьому вітчизняні кондитери поступово відкривають виробничі майданчики на території інших країн, таким чином кондитерська галузь має всі шанси стати першою транснаціоналізованою в Україні.

Ще одним фактором, що стримує розвиток вітчизняної кондитерської галузі є проблеми з поверненням ПДВ. Враховуючи, що на експорт спрямовується до третини кондитерської продукції українського виробництва, цей факт негативно відображається на забезпеченні діяльності українських кондитерів оборотними коштами.

3) Споживачі. Рівень споживання кондитерських виробів в Україні є значно нижчим, ніж у країнах ЄС, що зумовлюється низьким порівняно з європейським рівнем доходу. Покращення економічної ситуації в Україні може опосередковано дати поштовх для розвитку, в першу чергу, шоколадного сегменту, продукція якого, зважаючи на більш високу вартість, поступається в споживачьких уподобаннях продукції цукрового сегменту. До того ж, останнім часом попитом на вітчизняному ринку користуються складні (комбіновані) кондитерські вироби.

Ураховуючи зниження реальних доходів населення України, варто очікувати скорочення споживання солодошів, а також переорієнтації споживачів на більш дешеві види продукції.

4) Збут продукції. Однією з проблем реалізації кондитерської продукції в Україні є складні відносини кондитерів з роздрібними мережами. Платіжна дисципліна контрагентів наразі є низькою, і кондитери вимушені співпрацювати з ритейлерами в умовах постійного товарного безвідсоткового довгострокового кредитування. Крім того, проблемою збуту солодошів є яскраво виражена сезонність. Новорічні свята, або, наприклад, свято 8 Березня супроводжуються сплеском продажів. Сезонні коливання попиту на кондитерську продукцію особливо стосуються специфічних груп товарів кондитерської промисловості, реалізація яких найбільше залежить від упаковки, зокрема подарункових наборів кондитерських виробів до свят (наприклад, новорічних подарунків).

5) Розподіл ринку. Наразі кондитерський ринок України є висококонкурентним та насиченим, особливо, – враховуючи значне скорочення експорту. Більшу частину продукції виробляють та реалізують 5-

10 кондитерських компаній. За прогнозами аналітичного департаменту НРА «Рюрік», у наступні декілька років рівень концентрації українського кондитерського ринку підвищуватиметься, оскільки головною передумовою розвитку галузі є удосконалення виробництва (що потребує значних капітальних інвестицій, які є непосильними для дрібних кондитерських виробників) та необхідність виживання підприємств в умовах скорочення зовнішніх ринків, подорожчання сировини та зниження платоспроможного попиту на внутрішньому ринку.

Стабільний розвиток кондитерської галузі для економіки країни дасть змогу паралельно стимулювати розвиток та зростання обсягів виробництва у сфері сільського господарства, транспортно-логістичній сфері, торгівлі, підвищити зайнятість населення, а також суттєво підвищити експортний потенціал країни.

REFERENCES:

- [1] Звітність АТ «ВО «КОНТИ». Вилучено з <https://konti.ua/for-issuer>.
- [2] Єрмак, С. О. & Плотницька, В. В. (2016). Інноваційні аспекти розвитку ринку кондитерських виробів України. *Бізнес Інформ*, (11), 398-403.
- [3] Кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності. Державна служба статистики. Вилучено з <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- [4] Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. Вилучено з <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>.
- [5] 2021 Global Top 100 Candy Companies Candy Industry <https://www.candyindustry.com/2021/global-top-100-candy-companies> GRT&C (ГРТ КОНСАЛТИНГ). Вилучено з <https://grt-and-c-grt-konsalting.ua.prom.net>.
- [6] Офіційний сайт ПАТ «ВКФ «Рошен». Вилучено з <https://www.roshen.com/ua>.
- [7] Тоболін, А. (2018). Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. Вилучено з <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html>.
- [8] Семенюк, С. Б. & Фалович, В. А. (2020). Сучасні тенденції використання маркетингу в діяльності підприємств. *Маркетинг і цифрові технології*, (1), 61-72.
- [9] Національне рейтингове агентство «Рюрік». Кондитерський ринок України. Вилучено з <http://www.rurik.com.ua/>
- [10] Дяченко, Т. А. (2012). Теоретико-методичні засади оцінки конкурентного середовища та конкурентної позиції підприємства на ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (4), 203-208.
- [11] Разумова Г. В., Гнатченко О. В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 1 (24). С. 138-144. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-20>

Кравець Олена Валеріївна¹, Діденко Анастасія Володимирівна²

Kravets O.

Didenko A.

МОДЕЛЮВАННЯ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ НА БАЗІ ПОКАЗНИКІВ СОЦІАЛЬНО- ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА

MODELING THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION OF UKRAINE BASED ON INDICATORS OF SOCIO-ECONOMIC SITUATION

АНОТАЦІЯ:

Метою статті є визначення показників соціально-економічного становища, що впливають на якість життя населення України. Обрано чотири групи показників соціально-економічного становища домогосподарств України, а саме: економічного стану (одинадцять факторів), освіти (п'ять факторів), здоров'я (три фактори), населення (три фактори). Досліджено динаміку основних показників соціально-економічного становища України. Виявлено стрімке зменшення чисельності населення через низький рівень народжуваності, високий рівень смертності та міграцію, і, як наслідок, зменшення кількості учнів як у школах, так і у закладах вищої освіти; зростання рівня безробіття, зниження споживання продуктів, проте протягом досліджуваного періоду відбулось зменшення викидів забруднюючих речовин на території України. На основі проведеного аналізу сформовану когнітивну модель якості життя населення. Подальше дослідження спрямоване на статичний та динамічний аналіз когнітивної моделі.

ABSTRACT:

The purpose of the article is to determine the indicators of socio-economic status that affect the quality of life of the population of Ukraine. Four groups of factors of the socio-economic situation of Ukrainian households were selected: economic status (eleven factors), education (five), health (three), and population (three). The dynamics of these indicators of the socio-economic situation of Ukraine are studied. Based on the analysis, there has been a rapid decline in population due to low birth rates, high mortality, and migration, and, as a result, a decrease in the number of students in both schools and higher education institutions; rising unemployment, declining food consumption, but during the study period there was a decrease in pollutant emissions in Ukraine. Based on the analysis, the cognitive model of the quality of life of the population is formed. Further research is aimed at the static and dynamic analysis of the cognitive model.

¹ кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки

Класичний приватний університет, УКРАЇНА

Ph. D (Economics), Associate professor of the Department of Economics

Classic Private University, UKRAINE

² кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, УКРАЇНА

Ph. D (Economics), Associate professor, Associate professor of the Department of Economics

Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, UKRAINE

ВСТУП.

Підвищення рівня якості життя населення є пріоритетною задачею будь-якої країни. Наразі за результатами дослідження «Якість життя країн – 2020» [1] Україна займає 65 позицію серед країн світу, тому дослідження показників, що формують якість життя та виявляють найбільший на неї вплив досі залишається актуальним питанням.

Проблеми визначення якості життя населення та факторів, що її формують висвітлено у працях багатьох вчених. Зокрема, Кулинич Р. О. у статті [2] якість життя населення визначає через суспільно-економічні явища та процеси. Розгляду рівня життя населення України у контексті євроінтеграційних процесів присвячено працю [3]. У роботі [4] оцінку якості життя населення пропонують визначати не лише за напрямками, що формують матеріальну сферу життя, але й нематеріальну, такі як соціальна рівність, якість охорони здоров'я та подібні. Якість життя населення розглядають як міру суспільного розвитку у статті [5]. У статті [6] використано когнітивний підхід до моделювання рівня соціально-економічного розвитку. У монографії [7] побудовано модель рівня життя населення, сформовано прогноз рівня життя та бідності з урахуванням впливу епідемічної ситуації в країні.

Метою даної статті є визначення показників соціально-економічного становища, що впливають на якість життя населення України, та формування когнітивної моделі якості життя населення з подальшою побудовою сценаріїв розвитку та виявлення факторів, що мають найбільший вплив на якість життя населення.

ДИНАМІКА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНОВИЩА НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ.

Для дослідження оберемо чотири групи показників соціально-економічного становища домогосподарств України, а саме: чисельність населення України, освіта та здоров'я, показники економічного стану населення (табл. 1).

Таблиця 1

Показники соціально-економічного становища населення України

Шифр	Показники	Шифр	Показники
Населення		Економічний стан	
X1	Чисельність населення	Q1	Безробітне населення працездатного віку
X2	Міграція населення	Q2	Середньомісячна заробітна плата
X3	Домогосподарства без дітей	Q3	Самооцінка домогосподарств за рівнем доходів

Продовження табл. 1

Шифр	Показники	Шифр	Показники
	Освіта	Q4	Ознаки бідності
Y1	Заклади дошкільної та середньої освіти	Q5	Населення із доходами нижчими прожиткового мінімуму
Y2	Заклади вищої та фахової передвищої освіти	Q6	Задоволеність своїми житловими умовами
Y3	Мистецькі школи, бібліотеки, театри, музеї, видання книг та брошур, концертна діяльність	Q7	Кошти на будь-яку професійну освіту
Y4	Доступ до мережі Інтернет	Q8	Кошти на відпочинок та дозволя
Y5	Рівень освіти населення	Q9	Споживання в достатній кількості якісних продуктів харчування
	Здоров'я	Q10	Пільги та субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, електроенергії та палива
Z1	Забруднення, екологічні проблеми (смог, неприємні запахи, забруднена вода тощо)	Q11	Заборгованість з оплати житлово-комунальних послуг
Z2	Задоволеність станом свого здоров'я		Якість життя
Z3	Домогосподарства у яких хто-небудь із членів протягом року не зміг отримати медичну допомогу		

дані сформовано з [8]

Розглянемо деякі з показників більш детально.

Одним з найважливіших показників будь-якого соціального дослідження є чисельність населення та міграція. На рис. 1 зображено динаміку чисельності населення України протягом 2014-2020 рр.

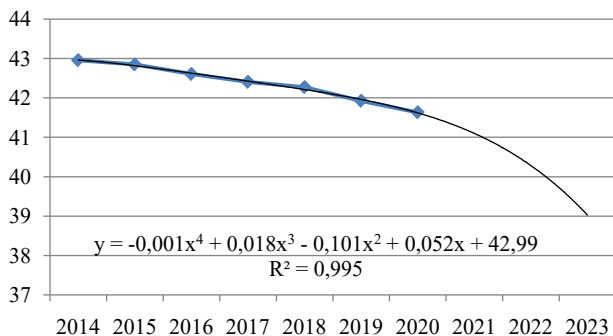


Рис. 1. Динаміка чисельності населення України протягом 2014-2020 рр., на 1 грудня, млн. осіб
дані сформовано з [8]

За даними рис. 1 спостерігаємо тенденцію до зниження населення України протягом досліджуваного періоду. Побудувавши лінію тренда, що описує рівняння $y = -0,001x^4 + 0,018x^3 - 0,101x^2 + 0,052x + 42,99$ із достовірністю 99,5%, спостерігаємо, що впродовж наступних трьох років кількість населення України стрімко зменшуватиметься. На скорочення населення впливають такі фактори: низький рівень народжуваності, високий рівень смертності, міграція. Докладніше рух населення України по областях зображено в табл. 2.

Таблиця 2

Чисельність населення на 1 червня 2021 року та середня чисельність у січні-травні 2021 року, осіб

	Наявне населення на 1 червня 2021 року	Загальний приріст, скорочення	У тому числі	
			природний приріст, скорочення (-)	міграційний приріст, скорочення (-)
Україна	41408239	-180115	-190338	10223
Вінницька	1520306	-8817	-8107	-710
Волинська	1025056	-2341	-2339	-2
Дніпропетровська	3123429	-18606	-18920	314
Донецька	4085004	-15276	-13916	-1360
Житомирська	1188463	-7032	-6739	-293
Закарпатська	1247348	-2781	-3147	366
Запорізька	1656136	-10379	-10092	-287
Івано-Франківська	1356347	-4762	-5111	349
Київська	1788331	-199	-10582	10383
Кіровоградська	913399	-6729	-5778	-951
Луганська	2114317	-7005	-5989	-1016
Львівська	2488361	-9389	-9102	-287
Миколаївська	1101508	-6886	-6336	-550
Одеська	2360319	-7788	-9995	2207
Полтавська	1363895	-7634	-8164	530
Рівненська	1145589	-2867	-2450	-417
Сумська	1046494	-6958	-6398	-560
Тернопільська	1026730	-3832	-4336	504
Харківська	2619662	-14172	-16093	1921
Херсонська	1011163	-5544	-4971	-573
Хмельницька	1237189	-6598	-6809	211
Черкаська	1171183	-7083	-6977	-106
Чернівецька	894055	-2511	-3003	492
Чернігівська	969220	-7481	-7105	-376
м. Київ	2954735	-7445	-7879	434

дані сформовано з [8]

Таким чином, найбільше скорочення населення протягом січня-травня 2021 р. спостерігається в Дніпропетровській (18606 осіб), Донецькій (15276 осіб) та Харківській (14172 осіб) областях, зазначимо що описаний природний рух населення. Протягом досліджуваного періоду по всім областям України відбувалось лише скорочення чисельності населення, що підтверджує побудовану нами лінію тренду. Досліджуючи саме міграційний рух населення України (табл. 3) протягом 2014-2020 рр., зазначимо, що найбільша кількість осіб, що виїхали із місця постійного проживання у 2018 р. (610687 осіб), проте в цей період міждержавна міграція становила лише 24252 особи. Таким чином, міграційний приріст у 2018 р. становив 18589 осіб, а міждержавний міграційний приріст 15055 осіб. Починаючи з 2018 р., кількість осіб, що піддались міграції поступово зменшувалась.

Таблиця 3

Міграційний рух населення України, осіб

Рік	Усі потоки			У т. ч. міждержавна міграція		
	кількість прибулих	кількість вибулих	міграційний приріст (скорочення)	кількість прибулих	кількість вибулих	міграційний приріст (скорочення)
2014	542 506	519 914	22 592	42 698	21 599	21 099
2015	533 278	519 045	14 233	30 659	21 409	9 250
2016	256 808	246 188	10 620	14 311	6 465	7 846
2017	442 287	430 290	11 997	28 360	20 234	8 126
2018	629 276	610 687	18 589	39 307	24 252	15 055
2019	576 032	554 520	21 512	45 011	26 789	18 222
2020	435 280	425 964	9 316	26 361	19 121	7 240

дані сформовано з [8]

Іншим важливим показником економічного стану є кількість безробітного населення (табл. 4). За даними табл.3 із 2017 р. по 2019 р. спостерігаємо тенденцію до скорочення безробітного населення України, проте вже у 2020 р. рівень безробіття досяг рівня 2017 р., а саме 9,5 % безробітних осіб до загальної робочої сили.

Таблиця 4

Безробіття населення (за методологією МОП), за статтю

	2017		2018		2019		2020	
	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили
Усе населення віком 15 років і старше	1698,0	9,5	1578,6	8,8	1487,7	8,2	1674,2	9,5

Продовження табл. 4

	2017		2018		2019		2020	
	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили	тис. осіб	у % до робочої сили
Жінки	652,6	7,7	635,4	7,4	679,8	7,9	763,2	9,1
Чоловіки	1045,4	11,1	943,2	10,0	807,9	8,5	911,0	9,8

дані сформовано з [8]

Також, за даними табл. 4 спостерігаємо, що рівень безробіття чоловіків значно перевищує рівень безробіття жінок протягом всього досліджуваного періоду, а саме: у 2017 р. на 3,4%, у 2018 р. на 2,6%, у 2019 р. на 0,6%, а у 2020 р. на 0,7%.

На рівень безробіття впливає, також, рівень середньомісячної зарплати потенційного працівника, оскільки якщо заробітна плата не задовольнятиме людину, працювати не має сенсу. На рис. 2 зображено середньомісячну заробітну плату штатних працівників у 2010-2020 роках, у розрахунку на одного штатного працівника.

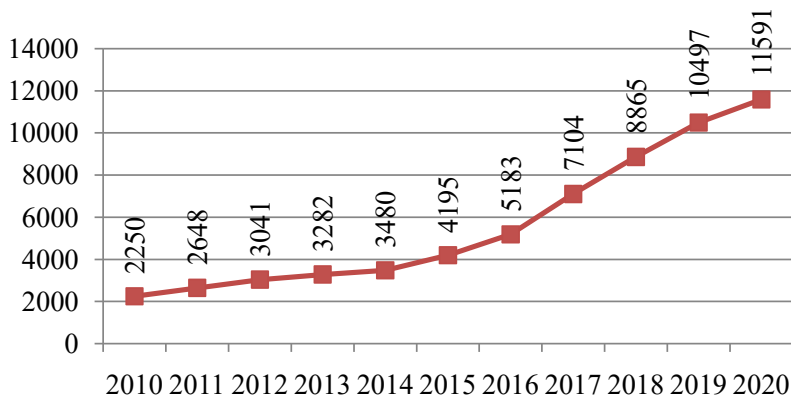


Рис. 2. Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у 2010-2020 роках, у розрахунку на одного штатного працівника, грн.
дані сформовано з [8]

Протягом досліджуваного періоду 2010-2014 рр. спостерігаємо поступове підвищення, а з 2014 по 2020 рр. стрімке підвищення середньомісячної заробітної плати працівників, що обумовлено девальвацією гривні та економічною кризою з 2014 р. Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду прожитковий мінімум для працездатних

осіб зростав не так стрімко (табл. 5), і якщо у 2014 р. середньомісячна зарплата становила 285,7% прожиткового мінімуму для працездатних осіб, то у 2019 р. вже – 499,4%.

Таблиця 5

Середньомісячна заробітна плата

Рік	гривень	у % до прожиткового мінімуму для працездатних осіб	у % до попереднього року
2010	2 250	244,0	110,2
2011	2 648	263,7	108,7
2012	3 041	268,2	114,4
2013	3 282	269,5	108,2
2014	3 480	285,7	93,5
2015	4 195	304,4	79,8
2016	5 183	323,9	109,0
2017	7 104	403,2	119,1
2018	8 865	461,5	112,5
2019	10 497	499,4	109,8

дані сформовано з [8]

За даними [8] до ознак бідності відносяться показники, що відносяться до: харчування; непродовольчих товарів; житлових умов; охорони здоров'я; освіти та дошкільного виховання; відпочинку та дозвілля; фінансових можливостей домогосподарства щодо задоволення неочікуваних необхідних витрат; характеристики фізичного та соціального середовища місцевості проживання домогосподарства. Зазначені показники наведено в табл. 6-10.

Таблиця 6

Недостатність коштів на харчування та непродовольчі товари та відсоток осіб які потерпали від позбавлення зазначеного показника, за даними 2019 року

Показник			осіб які потерпали від позбавлення, %
Харчування	Недостатність коштів для:	того, щоб не відмовляти собі в найнеобхідніших недорогих продуктах харчування споживання страви з м'ясом, курятиною, рибою (або їх вегетаріанським еквівалентом) через день	5,4
		оновлення за потребою верхнього одягу та взуття для	16,9
			22,3

Продовження табл. 6

Показник			осіб які потерпали від позбавлення, %
Непродовольчі товари	недостатність коштів для	холодної пори року для дорослих один раз на 5 років	22,3
		придбання за потребою нового одягу та взуття для дітей	9,3
		зміни меблів у випадку їх зношення чи пошкодження	40,3
	відсутність у зв'язку з недостатністю коштів	кольорового телевізора	2,9
		холодильника	2,6
		телефону (в т.ч. мобільного)	1,7
		комп'ютера	11,5
		пральної машини	7,1
		автомобіля	25,5

дані сформовано з [8]

За даними табл. 6 спостерігаємо найбільшу потребу домогосподарств у коштах на зміну меблів, а саме 40,3%; 22,3% осіб зазначили недостатність коштів на оновлення верхнього одягу та взуття; крім того чверть осіб зазначили відсутність автомобілю через брак коштів на нього, а 2,6% опитаних осіб не в змозі придбати навіть холодильник. Що ж стосується продуктів харчування, 16,9% осіб зазначили недостатність коштів на споживання страви з м'ясом, курятиною, рибою через день, а 5,4% - недостатність коштів для того, щоб не відмовляти собі в найнеобхідніших недорогих продуктах харчування.

Таблиця 7

Недостатність коштів на житлові умови та відсоток осіб які потерпали від позбавлення зазначеного показника, за даними 2019 року

Показник		осіб які потерпали від позбавлення, %
відсутність у зв'язку з недостатністю коштів	у нормальному стані (протікає дах, вологі стіни/фундамент або гнилі віконні рами чи підлога)	8,1
	водогону у житлі	12,4
недостатність коштів для	ванної або душової кімнати всередині житла	15,3
	туалету зі зливом всередині житла	18,4
	своєчасної та в повному обсязі оплати рахунків за житло та необхідні послуги з його утримання або оплати газу для приготування їжі	18,8
	підтримування достатньої теплої температури у своєму житлі (на придбання палива, обігрівача тощо) протягом опалювального сезону	21,8

Продовження табл. 7

Показник		осіб які потерпали від позбавлення, %
	своєчасної та в повному обсязі оплати орендних, іпотечних платежів, платежів за споживчими кредитами тощо	4,4
	наявність житлової площі, що не перевищує 5 кв.м. на особу	4,3

дані сформовано з [8]

За даними табл. 7 спостерігаємо 18,8% осіб має недостатньо коштів для своєчасної та в повному обсязі оплати рахунків за житло та необхідні послуги з його утримання або оплати газу для приготування їжі; а 21,8% для підтримування достатньо теплої температури у своєму житлі протягом опалювального сезону. 18,4% осіб зазначили відсутність через брак коштів туалету зі зливом всередині житла, а 15,3% - відсутність ванної або душової кімнати всередині житла. Крім того, 8,1% опитаних осіб мають дах, що протікає; вологі стіни/фундамент або гнилі віконні рами чи підлогу через брак коштів на ремонт.

Таблиця 8

Недостатність коштів на охорону здоров'я та відсоток осіб які потерпали від позбавлення зазначеного показника, за даними 2019 року

Показник	осіб які потерпали від позбавлення, %
послуг лікаря (крім стоматолога) у медичному закладі (за відсутністю або складністю отримання таких послуг на безоплатній основі), аналізів, обстежень, процедур, призначених лікарем	22,8
лікарських засобів та медичного обладнання, призначених лікарем	24,5
лікування в стаціонарі без проведення хірургічної операції (за відсутністю таких послуг на безоплатній основі) або життєво необхідної хірургічної операції (крім косметичної) та подальшого пов'язаного з цим лікування в стаціонарі (за відсутністю таких послуг	24,3

дані сформовано з [8]

За даними табл. 8 спостерігаємо, що майже за всіма показниками чверть опитаних осіб мали брак коштів на будь-яке лікування, лікарські засоби чи життєво необхідні хірургічні операції.

Таблиця 9

Недостатність коштів на освіту та дошкільне виховання, відпочинок та дозвілля, неочікувані витрати та відсоток осіб які потерпали від позбавлення зазначеного показника, за даними 2019 року

Показник		осіб які потерпали від позбавлення, %
Освіта та дошкільне виховання	отримання будь-якої професійної освіти.	5,7
Відпочинок та дозвілля	проведення щороку одного тижня відпустки далеко від дому, ураховуючи перебування в іншому помешканні (садовий будинок, дача та ін.) або у друзів/родичів.	41,8
Фінансові можливості домогосподарства щодо задоволення неочікуваних необхідних витрат	відсутність можливості дозволити собі неочікувані необхідні витрати за рахунок власних ресурсів	51,0

дані сформовано з [8]

За даними табл. 9 більше половини опитаного населення не мають кошти на неочікувані витрати, а 41,8% на щорічну відпустку. Крім того, 5,7% осіб не мають кошти на будь-яку професійну освіту.

Таблиця 10

Характеристика фізичного та соціального середовища місцевості проживання домогосподарства та відсоток осіб які потерпали від позбавлення зазначеного показника, за даними 2019 року

Показник		осіб які потерпали від позбавлення, %
шум від сусідів чи шум з вулиці (транспортний рух, підприємство, фабрика тощо)		8,7
забруднення, вугільний пил або інші екологічні проблеми (смог, неприємні запахи, забруднена вода тощо)		15,3
злочини, насилля, акти вандалізму у районі		7,1

дані сформовано з [8]

За даними табл. 10 15,3% осіб потерпають від забруднення, вугільний пил або інші екологічні проблеми, враховуючи загальні екологічні проблеми України та світу загалом, на нашу думку, це досить невеликий відсоток постраждалих.

Важливим показником якості життя населення є споживання якісних продуктів у достатній кількості. В табл. 11 наведено динаміку споживання продуктів у домогосподарствах України протягом 2014-2020 рр.

Таблиця 11

Споживання продуктів харчування в домогосподарства (у перерахунку в первинний продукт) у середньому за місяць у розрахунку на одну особу

Продукт	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
- м'ясо і м'ясопродукти, кг	4,9	4,6	4,7	4,7	4,9	5,1	5,2
- молоко і молочні продукти, кг	20,3	19,8	19,6	19,3	19,1	19,0	18,9
- яйця, шт.	20	19	19	20	19	20	19
- риба і рибодукти, кг	1,6	1,2	1,2	1,3	1,4	1,5	1,4
- цукор, кг	3,0	2,8	2,7	2,8	2,7	2,6	2,4
- олія та інші рослинні жири, кг	1,7	1,6	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4
- картопля, кг	6,9	6,6	6,7	6,4	6,3	6,2	6,0
- овочі та баштанні, кг	9,0	8,8	9,2	8,5	8,9	8,8	8,7
- фрукти, ягоди, горіхи, виноград, кг	3,7	3,1	3,3	3,7	3,8	4,0	3,7
- хліб і хлібні продукти, кг	9,0	8,5	8,3	8,4	8,3	8,1	8,0

дані сформовано з [8]

Зазначимо, що протягом досліджуваного періоду знизилось; споживання цукру із 3 кг до 2,4 кг за місяць на одну особу; олії та інших рослинних жирів із 1,7 кг до 1,4 кг за місяць на одну особу; картоплі із 6,9 кг до 6 кг за місяць на одну особу; овочів та баштанних із 9 кг до 8,7 кг за місяць на одну особу; хлібу та хлібних продуктів із 9 кг до 8 кг за місяць на одну особу; молока і молочних продуктів із 20,3 кг до 18,9 кг за місяць на одну особу; яєць із 20 до 19 шт на одну особу. Натомість підвищилось споживання м'яса та м'ясних продуктів із 4,9 кг до 5,2 кг за місяць на одну особу. Таким чином, протягом досліджуваного періоду відбулось зниження споживання майже всіх продуктів, що, на нашу думку, негативним чином позначається на якості

життя населення. Можливо, споживання продуктів харчування знизилось через підвищення житлово-комунальних послуг, оскільки це велика та важлива стаття витрат буд-якого домогосподарства.

На рис. 3 зазначено динаміку заборгованості населення з оплати житлово-комунальних послуг.

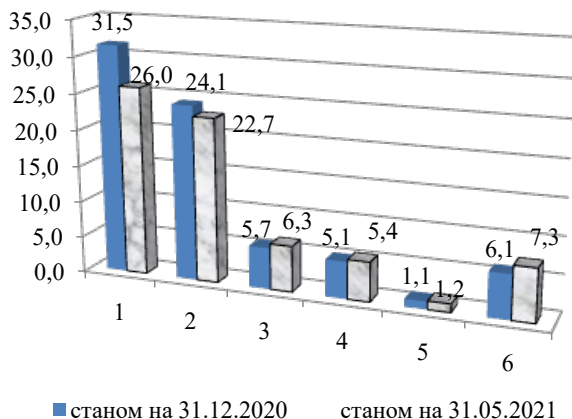


Рис. 3. Заборгованість населення з оплати житлово-комунальних послуг за видами послуг, тис. грн.
дані сформовано з [8]

Види житлово-комунальних послуг зазначені на рис. 3: (1) – постачання та розподіл природного газу, (2) – постачання теплової енергії та гарячої води, (3) – централізоване водопостачання та водовідведення, (4) – управління багатоквартирним будинком, (5) – поводження з побутовими відходами, (6) – постачання та розподіл електричної енергії. Позитивна динаміка із виплат спостерігається лише за двома показниками, а саме: постачання та розподіл природного газу на 12%; постачання теплової енергії та гарячої води на 10,6%.

При цьому, за даними станом на 31.05.2021 р. найбільша заборгованість щодо розподілу природного газу спостерігається в Дніпропетровській (2296292,6 тис. грн.), Донецькій (3159415,1 тис. грн.), Одеській (3650526 тис. грн.) областях. Найбільша заборгованість постачання теплової енергії та гарячої води спостерігається в таких областях: Дніпропетровська (3050369,7 тис. грн.), Донецька (2079485,1 тис. грн.), Запорізька (1494188,5 тис. грн.), Харківська (4340864,8 тис.

грн.) та у м. Київ (5473892,1 тис. грн.). Найвища заборгованість із центрального водопостачання та водовідведення спостерігається в Дніпропетровській (1170466 тис. грн.) та Донецькій (1038519,7 тис. грн.) областях. Найбільша заборгованість з управління багатоквартирним будинком спостерігається у Дніпропетровській обл. (1053195,7 тис. грн.) та у м. Київ (1135501,6 тис. грн.). Щодо поводження з побутовими відходами, найбільша заборгованість у Дніпропетровській (307949,5 тис. грн.) та Харківській (174539,9 тис. грн.) областях. Найвищу заборгованість із постачання та розподілу електричної енергії мають Дніпропетровська (662216 тис. грн.), Донецька (758225,5 тис. грн.) та Харківська (708325,2 тис. грн.) області. Таким чином, Дніпропетровська область має найвищу заборгованість по всім шістьом пунктам оплати комунальних послуг.

Найменшу заборгованість станом на 31.05.2021 р. із:

- постачання теплової енергії та гарячої води має Закарпатська область (483,6 тис. грн.);

- централізованого водопостачання та водовідведення має Тернопільська обл. (40276 тис. грн.);

- управління багатоквартирним будинком мають Волинська (23464,7 тис. грн.) та Чернівецька (24902,9 тис. грн.);

- поводження з побутовими відходами мають Чернівецька обл. (9788,1 тис. грн.) та м. Київ (3340,1 тис. грн.);

- постачання та розподілу електричної енергії має Миколаївська обл. (44302,7 тис. грн.).

Важливим показником, також, є освіта громадян. Дані щодо закладів дошкільної та вищої освіти наведено в табл. 12-13.

Таблиця 12

Заклади дошкільної освіти

	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Кількість закладів, тис.	14,9	14,8	14,9	14,9	14,9	14,8	15,3
В них місць, тис.	1 069	1 105	1 125	1 141	1 156	1 155	1 153
Кількість дітей у закладах, тис. осіб	1 208	1 291	1 300	1 304	1 278	1 230	1 151
Охоплення дітей закладами, відсотків	53	55	57	59	61	63	58
Кількість дітей у закладах у розрахунку на 100 місць	112	114	113	112	108	105	98

дані сформовано з [8]

За даними табл. 12 спостерігаємо позитивну динаміку кількості закладів дошкільної освіти із 14,9 тис. у 2010 році до 15,3 тис у 2020 році, проте зменшення кількості дітей у закладах з 112 у 2010 році, до 98 у 2020 році.

Таблиця 13

Заклади вищої освіти (ЗВО), на початок навчального року

Рік	Кількість ЗВО, од	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО, тис.	Кількість осіб, випущених із ЗВО, тис.	Кількість аспірантів, осіб
2020/21	515	1142	277	386	25668
2019/20	281	1266,1	250,1	333,6	25245
2018/19	282	1322,3	256,8	357,4	22829
2017/18	289	1330	264,4	359,9	24786
2016/17	287	1369,4	253,2	318,7	25963
2015/16	288	1375,2	259,9	374	28487
2014/15	277	1438	291,6	405,4	27622

дані сформовано з [8]

За даними табл. 13 спостерігаємо поступове збільшення кількості ЗВО протягом досліджуваного періоду, проте зменшення кількості осіб у ЗВО із 1438 тис. у 2014/2015 навчальному році до 1142 тис. у 2020/2021.

Негативним фактором, що впливає на якість життя та здоров'я є забруднення довкілля. В табл. 14 наведено динаміку викидів основних забруднюючих речовин кг на одну особу.

Таблиця 14

Викиди основних забруднюючих речовин на одну особу

Рік	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Населення країни, млн.осіб	43,0	42,8	42,6	42,4	42,3	42,0	41,7
Діоксид сірки, кг/особу	27,0	20,0	25,7	17,6	16,9	16,6	14,9
Оксиди азоту, кг/особу	12,6	10,6	9,5	9,0	9,1	9,1	8,9
Неметанові леткі органічні сполуки (НМОС), кг/особу	6,3	5,3	5,2	5,3	4,9	4,9	5,2
Аміак, кг/особу	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Оксид вуглецю, кг/особу	53,1	46,1	47,6	46,9	46,7	47,7	49,5
Загальний обсяг ЗЧ (ЗЗЧ), кг/особу	10,1	8,8	9,8	8,1	8,1	8,0	6,6
ТЧ ₁₀ , кг/особу	2,0	1,6	1,7	1,2	1,3	1,6	1,3
ТЧ ₂₅ , кг/особу	0,6	0,5	0,8	0,3	0,5	0,6	0,5

дані сформовано з [8]

За даними табл. 14 спостерігаємо позитивну динаміку зменшення викидів забруднюючих речовин протягом досліджуваного періоду.

МОДЕЛЬ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ.

Для дослідження якості життя населення як складної та слабоструктурованої задачі, що характеризується значною кількістю факторів та причинно-наслідкових зв'язків, які мають як кількісне, так і якісне вираження, будемо використовувати когнітивне моделювання [9]. На основі власних теоретичних висновків для побудови когнітивної моделі було висунуто такі гіпотези про взаємодію обраних факторів (рис. 4).

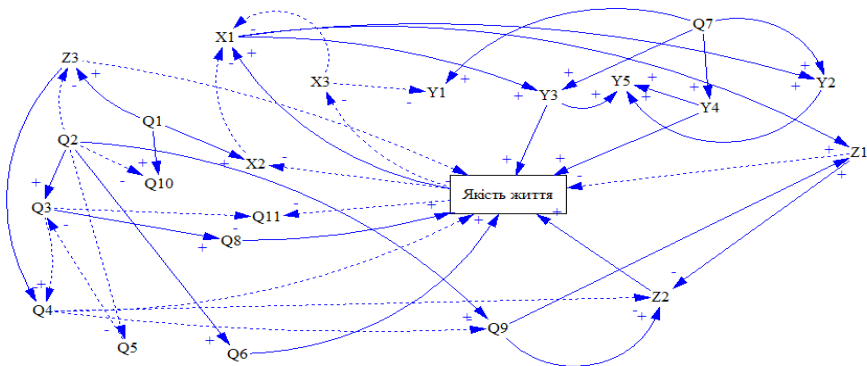


Рис. 4. Орграф когнітивної моделі
[авторська розробка]

Фактори, що формують систему показників якості життя населення, представлені у вигляді вершин орграфу, де кожна вершина u_i у дискретні моменти часу приймає значення $v_i(t)$ $t = 0, 1, 2, \dots$. Взаємовплив між вершинами представлено у вигляді дуг орграфу, де пунктирна лінія позначає негативний вплив одного фактора на інший, а суцільна лінія – позитивний вплив. Наступним етапом є проведення статичного та динамічного аналізу когнітивної моделі, на основі яких буде виявлено фактори, що мають найбільший вплив на якість життя населення країни, та побудовано сценарії майбутнього розвитку ситуації.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Для моделювання якості життя населення України було використано 22 показники соціально-економічного становища, серед яких показники населення, освіти, здоров'я та економічного стану. Досліджуючи показники населення, було виявлено стрімке зменшення чисельності населення через

низький рівень народжуваності, високий рівень смертності та міграцію. Аналізуючи показники економічного стану виявлено зростання безробіття та не дивлячись на зростання середньомісячної заробітної плати, велику потребу у коштах на елементарні речі. На основі дослідження показників здоров'я виявлено зниження споживання майже всіх продуктів, що, на нашу думку, негативним чином позначається на якості життя населення, проте протягом досліджуваного періоду відбулось зменшення викидів забруднюючих речовин на території України. Стосовно показника освіти, виявлено зменшення кількості учнів як у школах, так і у закладах вищої освіти.

На основі власних теоретичних висновків, використовуючи 22 показники, побудовано когнітивну модель якості життя населення України. Подальше дослідження спрямоване на статичний та динамічний аналіз когнітивної моделі та побудову сценаріїв підвищення рівня якості життя населе.

REFERENCES:

- [1] Quality of Life Index by Country 2020. (2021) Вилучено з https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp?title=2020
- [2] Кулинич Р. О. Статистичне моделювання чинників економічного зростання та рівня матеріального добробуту. Вилучено з http://old.univer.km.ua/doc/tezi/t_Kulinich_R.O..pdf
- [3] Прокопович, С. В. (2020). Моделювання рівня життя населення України у контексті євроінтеграційних процесів. Вилучено з <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/23524/1/%D0%9F%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BF%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8%202020.pdf>
- [4] Ставицький, А. & Молоканова, К. (2020). Моделювання якості життя населення в Україні та країнах Європи. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 6(213), 20-31. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2020/213-6/3>
- [5] Ковтун, Н. (2014). Статистичне вимірювання якості життя: міжнародний досвід і практика використання в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (4), 48-53. Вилучено з http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_4_12
- [6] Кравець, О. В. & Кучерова, Г. Ю. (2019). Імітаційне моделювання рівня соціально-економічного розвитку як індикатора стану безпеки країни. *Актуальні проблеми економіки*, (5), 4-13.
- [7] Черенько Л.М. (2021) Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи НАН України.
- [8] Державна служба статистики України. (2021). Вилучено з <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
- [9] Кузнецов О.П. (2005) Когнитивное моделирование слабо структурированных ситуаций. Вилучено з <http://posp.raai.org/data/posp2005/Kuznetsov/kuznetsov.html>.

Olena Sushkova¹ , Ievgenii Osadchyi² 

IMPROVED APPROACH TO ESTIMATE OF EFFICIENCY OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT PROGRAMS IMPLEMENTATION AT THE LOCAL LEVEL

ABSTRACT:

The current regional (local) programs for support and development of SMEs and qualitative and quantitative indicators used to assess their effectiveness are analyzed. The authors proposed a new system of indicators for evaluating the effectiveness of SME development programs at the regional level, which will be more in line with the principles of effective management and contribute to the achievement of development goals. It is established that this system of indicators should contain unified and individualized indicators for assessing the effectiveness of SME development programs. The key criteria to be met by the indicators and the rules for setting indicators have been identified. It is proved that this system of indicators allows, on the one hand, in creating the program (strategy) of SME development in a particular region to take into account its competitive advantages and its positioning in SMART-specialization, and on the other hand, to conduct a comprehensive assessment of the stated goals, tasks in the context of all regions, territorial communities, etc. It is proposed to form a three-level system of information and analytical support for assessing the effectiveness of SME development programs.

INTRODUCTION.

In modern market conditions, one of the main prerequisites for the dynamic socio-economic development of the country's regions is the full use of existing potential and the intensification of entrepreneurial activity. In most regions of Ukraine a significant share of the business environment, and for the western regions of the country the basis of their economic development is small and medium business (SME) [1]. Given this fact, one of the key drivers of regional development is small and medium-sized enterprises, which have been most

¹ PhD (Economics), Associate Professor, Docent of the Department of Customs
University of the State Fiscal Service of Ukraine, UKRAINE

² PhD (Economics), Senior researcher of the Research Institute of Economic Development
SHEE «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman», UKRAINE



negatively affected by restrictive measures due to the spread of COVID-19 in 2020-2021. The effective policy of the state on real support and stimulation of development of SME in regions can allow the country to reach new levels of social and economic development, while the imbalance instruments of state regulation may lead to the crisis in not only economic but also in social and other spheres of country's life.

In 2017, the Strategy for the Development of SME in Ukraine for the period up to 2020 (hereinafter – the General Strategy) was developed and approved in Ukraine [2], it provided for the creation of conditions and assistance in intensifying the activities of SMEs in 6 areas. Regional programs (strategies) to promote SME development were formed within the areas and tasks outlined in the General Strategy [2]. However, despite the detailed approach to the preparation of the General Strategy, not all the tasks set out in it were solved at the regional level. In our opinion, one of the key problems of this is the lack of a systematic approach to task setting, monitoring and evaluation of the effectiveness of its implementation. Thus, some tasks of the SME development in the regions of Ukraine, for example, expanding the inclusiveness of entrepreneurship, ensuring gender equality in the field of SMEs or promoting the innovation potential of SMEs in the region, have not been achieved, also due to the vague criteria for their implementation, insufficient understanding of the need for such a policy by economic entities, and in general there is no comprehensive collection of relevant statistics in the regions.

Therefore, taking into account these shortcomings, omissions and changes that have taken place in the economic and social environment due to the pandemic caused by the spread of COVID-19, and related quarantine measures and restrictions, a new approach to the formation and implementation of a new Strategy, which should cover the years 2021-2027, is needed for development. The new approach should be based on a unified system of indicators that will allow the aggregation of individual data by individual communities, comprehensively assess the qualitative and quantitative indicators of SME development in different regions and the country as a whole, and determine the effectiveness and efficiency of the results (*outcomes and outputs*) on a comparable basis, taking into account the regional features of development and SMART-specialization of individual territories.

RESULT AND DISCUSSION.

Today, despite the fact that the issue of business development management is within the competence of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine (hereinafter – the Ministry of

Economy), the only relevant regulatory document aimed at forming regional development strategies and entrepreneurship in particular is the State Strategy for Regional Development for 2021 – 2027 [3], developed by the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (hereinafter – the Ministry of Regional Development), namely, the strategic goal II "Increasing the level of competitiveness of regions". But we consider that due to the complexity and multidimensionality processes of entrepreneurship, the presence of regional specifics and a set of problems in this area, due to local conditions, the issue of SME development management should be guided by the common and coordinated policy of the Ministry of Economy and the Ministry of Regional Development, as well as have a unified system of information and statistical support for assessing the effectiveness of the policy. At the same time, it is important to ensure compliance of the system of indicators for assessing the effectiveness of SME development programs and the principles of its construction with the key approaches introduced and used in international ratings of the effectiveness of state policy in business development.

Therefore, given the expiration of the implementation period for the SME Development Strategy in Ukraine for the period up to 2020, as well as the presence of new challenges facing Ukraine in connection with the economic downturn caused by the introduction of restrictions and quarantine measures due to the COVID-19 pandemic, which have different impacts on the situation in the regions and in particular on the trends of the entrepreneurship development, the concept of the Ministry of Regional Development is taken as a basis for the development of a new system for evaluating the implementation of regional SME development programs. This concept was established on 30th March, 2021 in order to improve the organization of strategic planning, coordination of work to ensure the formation of state regional development policy and monitoring its implementation, and introduced a new approach to strategic planning of development of communities and territories of Ukraine, which is based on a results-oriented management system and promotes the implementation of state policy in the interests of human [4]. According to the new approach, the chosen policy option is indicated in the medium term and is the basis for building a logical model of its implementation, which contains three types of indicators:

- 1) to monitor the progress of achieving *strategic goals* – targets;
- 2) to monitor the progress of *tasks* – indicators of the expected result;
- 3) for monitoring the effectiveness of the *measures* – progress indicators, which indicate the final result, which indicates the implementation of the

measure in full.

Therefore, based on the new approach of the Ministry of Regional Development and taking into account that the decentralization of power has provided ample opportunities for local governments, in particular, in terms of promoting entrepreneurship, we consider it expedient to use a combination of unified and individualized indicators within the system of indicators that allow to assess the degree of achievement of strategic goals, the level of implementation of tasks and the effectiveness of measures to develop SMEs in individual regions.

Unified indicators for assessing the effectiveness of the implementation of regional SME development programs are compulsory and should be defined in all regional programs without exception. Such an obligation to apply unified indicators, firstly, will ensure the coherence of SME development programs at the national, regional and local levels, and secondly, at the central level it will allow to monitor the compliance of regional development strategies with the national strategy and conduct a comprehensive analysis of the results achieved and the level of implementation of tasks in each region, monitor development dynamics, assess the degree of correlation of these data to indicators of General Strategy. This will contribute to better coordination of efforts between the regions, the establishment of mutual dialogue at the national and local levels. [2]. The proposed mechanism fully corresponds to the three-level system of regional development planning (state, region, community), which has been introduced by the Ministry of Regional Development since 2021 [5].

But it should be noted that the nature of SME development, its pace and direction are significantly differentiated by region. Thus, the largest concentration of SMEs, high indicators of their economic activity are characteristic of Kyiv and regions with million-population cities (Kharkiv, Dnipro, Odessa, Kyiv, Lviv regions), where the most developed infrastructure and favorable business environment, or regions specializing in is agriculture (Kherson, Mykolaiv, Zaporizhia regions) or forestry, tourism, handicrafts, etc. (Transcarpathian, Chernivtsi, Ivano-Frankivsk regions) [1]. Given this, we consider that the system of indicators for assessing the effectiveness of SME development in the regions should also include individualized indicators that allow to take into account regional specifics and differentiation of regions in terms of social, economic, financial capacity and their specialization.

Individualized indicators for assessing the effectiveness of the implementation of regional SME development programs are not compulsory in terms of their definition in the programs and strict regulation of their application. That is, unlike unified indicators, developers of regional SME

development programs can independently determine the number and types of individualized indicators that will be used in the program to assess the effectiveness of its implementation, depending on the developers or other stakeholders needs in assessing a particular aspect of the implementation or features of the program and/or business activities in the region. Also, developers of regional SME development programs can make adjustments to the content, expression (qualitative or quantitative, absolute or relative indicators), the formula for calculating individualized indicators, taking into account regional specifics and / or the level of information support.

An important element of the system for assessing the effectiveness of SME development programs in the region is the establishment of progress indicators for each task. Given that this kind of indicators allow to assess the results of the implementation of regional policy in the field of business development and the degree of achievement of each of them, it is rational to provide only one progress indicator for each measure. Each progress indicator should reflect the completed status of the measure (task) and be measured by quantitative or qualitative indicators [6].

In addition, it should be noted that in order to ensure full monitoring and evaluation of the effectiveness of regional SME development programs, all unified and individualized indicators and progress indicators must meet the following criteria:

1) *be relevant* – indicators must meet the goals and objectives defined General Strategy for SME development, both directly and regional programs (strategy), facilitate their achievement;

2) *be topical* – indicators should correspond to the real situation of the socio-economic development of the country and its regions, in particular, take into account existing trends and prospects, and also be revised and/or replaced if necessary;

3) *be personalized* – indicators should have a subject who is responsible for their implementation or relate to a specific stakeholder (local governments, SMEs, their associations, research organizations, etc.);

4) *be understandable* – indicators should be unambiguous for perception by ordinary citizens and clearly articulated, as well as quantified;

5) *be action-oriented* – indicators should contain information on what measures can be taken to achieve them;

6) *be balanced and interconnected* – indicators should not contradict each other, but complement and expand the system.

We will note that the Instruction of the Ministry of Regional Development [7] also established a number of criteria for definition of all indicators, namely:



a) all indicators must be measured in order to unambiguously determine the level of its achievement; 6) all indicators should be neutral and not detect changes (for example, increase or decrease); 6) indicators should not have any quantitative values in their own name. These criteria are appropriate to consider when developing a system of indicators for SMEs.

Thus, the introduction of a system of indicators for assessing the effectiveness of SME development in the regions which based on all the above principles, will allow monitoring the results of business development in the regions, assessing individual progress in this direction and comparing them with other programs. That is, the system of indicators will allow comparing the results of regional SME development programs both in space (between different regions) and over time – for different years within the operation of one program, as well as between different programs that operated in a particular region. In order to comply with this comparability, it is necessary to make it compulsory for regional SME development programs to use a number of indicators which are included and monitored in programs that are a logical continuation of each other. Also the final indicators of the implementation of some regional SME development programs should become the basic indicators of those programs that are implemented under them and are their logical continuation. This, in turn, will help ensure consistency in the implementation of regional and national SME development programs, as well as identify the root causes of the lack of progress.

Thus, given the fact that the list of SME development areas identified in the General Strategy [2] is fully in line with the areas and evaluation criteria used to calculate the *SME Policy Index* [8], developed by the OECD together with the European Commission, the EBRD and the European Education Fund, and applied on the basis of *The Small Business Act for Europe, SBA* [9] in six countries of the Eastern Partnership, (tabl. 1) this list of areas should be taken as a basis for defining a system of unified and individualized indicators. In addition, this list of SME development areas – creating a favorable environment, developing entrepreneurial skills, increasing competitiveness and innovation potential, expanding access to finance and internationalization – is basic and relevant at any level of implementation of tasks in previous programs and achieved SME development indicators in the region.

It should also be noted that, as we can see from table. 1, a list of criteria for assessment under *SME Policy Index*, is more correlated with 17 SDGs [10] (fig. 1). Therefore, when forming a system of unified and individualized indicators should pay more attention to the assessment criteria of *SME Policy Index* [11] and eliminate duplication of tasks in different areas of development.

Table 1

Directions of SME development in the region and their connection with the Sustainable Development Goals

Strategy of SME development in Ukraine	SME Policy Index		Sustainable Development Goals
	Pillars	Dimension	
SD 1 Creating a favourable environment for SME development	Pillar A – Responsive Government	4. Operational environment for SMEs	16. Peace, justice and strong institutions
SD 3 Simplifying SME tax administration		2. Bankruptcy and second chance for SMEs	2. Zero hunger
		3. Institutional and regulatory framework for SME policy	8. Decent work and economic growth
		5B. Public procurement	
		7. Standards and technical regulations	11. Sustainable cities and communities
SD 2 Improving SME Access to Finance	Pillar C – Access to Finance	6. Access to finance for SMEs	17. Partnerships for the goals
SD 5 Promoting SME Export / Internationalization	Pillar D – Access to Markets	10. Internationalization of SMEs	
SD 4 Promoting entrepreneurship culture and develop entrepreneurial skills	Pillar B – Entrepreneurial Human Capital	1. Entrepreneurial learning and women's entrepreneurship	5. Gender equality
		8A. SMEs skills	4. Quality education
SD 6 Improving SME competitiveness and innovation	Pillar E – Innovation and Business Support	5A. Support services for SMEs and start-ups	1. No poverty
		8B. Innovation	10. Reduced inequality
			9. Industry, innovation and infrastructure
		9. SMEs in a green economy	6. Clean water and sanitation
			7. Affordable and clean energy
			12. Responsible consumption and production
			13. Climate action
			14. Life below water
15. Life on land			

Source: created by the authors according to the data [2; 9]

Given the above, we propose to first form a matrix of indicators of the effectiveness of SME development programs in the region, which provides for

their division, on the one hand, by areas, tasks and specific measures for SME development, and on the other – for three key functions that are important for the successful implementation of each of the measures (tasks), namely: 1) informing, 2) capacity development (through training activities), 3) increase financial capacity (including financing and other support) (tabl. 2). The indicators that form the basis of the Matrix are unified and can be used in formation of the development program of any region, regardless of its level, economic potential and SMART-specialization. Further, each indicator listed in the Matrix can have a more detailed reflection and disclosure in the SME development program of a particular region due to a set of individualized indicators.

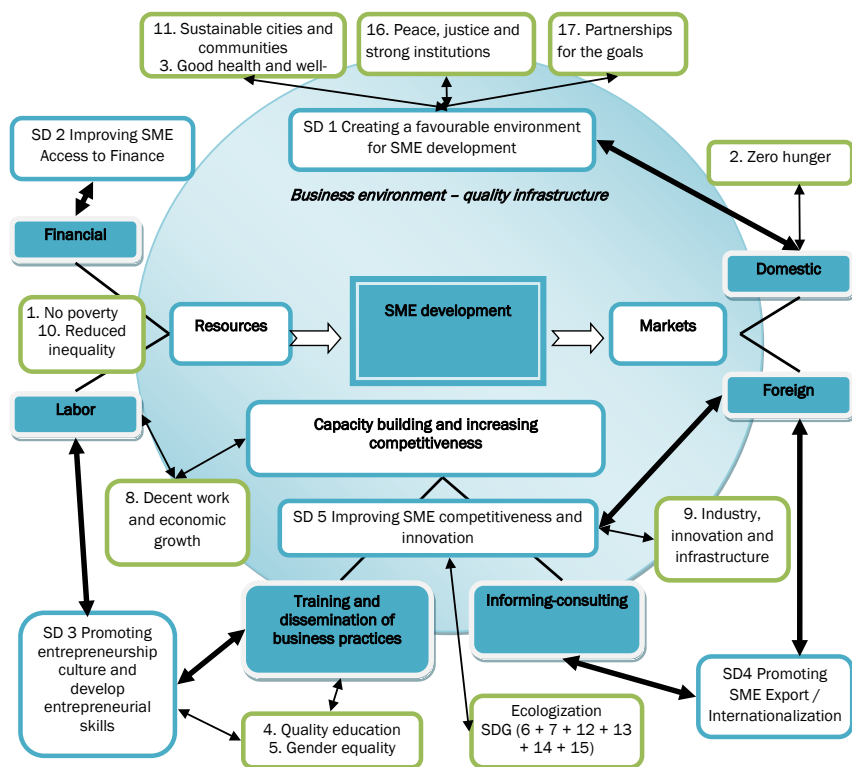


Fig. 1. The system of goals and objectives of SME development and its compliance with the Sustainable Development Goals

Source: created by the authors

Table 2

Matrix of unified indicators and task progress indicators for SME development in the region

Direction of SME development	Typical actions	Components of the implementation task (action)			Task progress indicators
		Informing SMEs	SME capacity development	Increasing the financial capacity of SMEs	
SD 1 Creating a favourable environment for SME development	1.1. Simplify business registration procedures	Number of unique visits to the information and consulting website for existing and potential entrepreneurs	Number of trainings (courses, seminars, etc.) for potential entrepreneurs and start-ups, as well as the number of SME who took part in these events	Amount of budget funds allocated to support entrepreneurship in the region	Share of newly created (registered) SME entities in the total number of SME entities operating in the region
	1.2. Ensure development of the public-private dialogue	Number of public hearings on SME development	Number of round tables held in the region on business development, exhibitions, seminars and other events with the participation of government and business representatives	Number of actually operating business councils in the region	
	1.3. Enhancing SME access to public procurement	Proportion of SMEs participating in public procurement to the total number of SMEs in the region	Number of trainings conducted for SMEs on improving skills in participation in public procurement (use of e-procurement system ProZorro)	Number of SMEs that received assistance from the regional business support center	
	2.1. Enhancing SME financing by commercial banks	Proportion of subjects SMEs benefited from preferential lending, to the total number of subjects of SMEs that applied for financial assistance	Number of trainings and information events on financial resources management, basics of financial management, as well as the number of SME representatives who took part in these events	Amount of credit provided to SMEs	
	2.2. Enhancing financing by non-banking institutions (NBI)	Share of SME entities that received additional funding as a result of NBI lending from the total number of SME entities that applied for financial assistance	Total cost of financial support received by SMEs from NBIs	Share of SMEs that have received partial compensation of interest rates on loans obtained for projects	Share of SMEs that address the problem of shortages of financial resources through lending to NBIs, from the total number of SMEs in the region
2.3. Bridge SME financing gap by providing financial instruments (leasing, factoring services)	Number of SMEs that received financial support from alternative (non bank) sources, from the total number of SMEs that applied for financial assistance	Number of trainings, seminars on the use of financial instruments, as well as the number of SME representatives who participated in these events	The total cost of financial instruments used by SMEs to address funding shortages	Proportion of SMEs that address the deficit of funding from additional sources of the total number of SMEs in the region	
SD 2 Improving SME access to finance	2.4. Use of venture capital opportunities, attraction of funds of informal investors (business angels), voluntary pooling of resources for project financing (crowd funding)	Number of business forums, training seminars, international missions, exhibitions and information events on grant and credit opportunities, as well as the number of SME representatives who took part in these events	Number of courses, seminars trainings on obtaining basic knowledge on working in international development organizations, international financial institutions and international technical assistance projects	Number of partners involved, and number of implemented ITA, IFI and PPP projects to support SME development	Share of SMEs receiving funding from venture funds, informal investors (business angels), in the format of crowd funding, etc., from the total number of innovative SMEs in the region
				Amount of funding received by SME entities for their participation in projects of ITA, IFI and PPP	

Direction of SME development	Typical actions	Components of the implementation task (action)			Task progress indicators
		Informing SMEs	SME capacity development	Increasing the financial capacity of SMEs	
SD 3 Promoting entrepreneurship culture and develop entrepreneurial skills	3.1. Ensure development and promotion of entrepreneurship culture	Number of information and educational resources (online channels, web pages, television and radio programs) on the promotion of business culture operates on a regular basis in the region	Number of courses (trainings) on starting and developing a business, operating on a regular basis in the region	Number of unemployed who will receive one-time assistance to start their own business	Number of operating small and medium enterprises
	3.2. Encouraging employers to train themselves and their employees	Proportion of SME entities that permanently cooperate with educational institutions in the region to the total number of SME entities in the region	Number of entrepreneurs and their employees who have undergone training, retraining and advanced training	Number of participants in the network of business incubators at the universities	Number of individuals - entrepreneurs
	3.3. Ensuring equal rights for women and men in SMEs	Number of information and educational resources (online channels, web pages, television and radio programs) to promote women's entrepreneurship operates on a regular basis in the region	The number of trainings (business schools) for women operates in the region on a regular basis	Number of associations of women entrepreneurs actually operating in the region	Share of SME entities providing training of its employees to the total number of SME entities in the region
	3.4. Business start up support for certain categories of people (internally displaced persons, former servicemen, youth, older generation)	Number of participants in educational activities under the Program in terms of population categories (youth, women, persons with disabilities and other low mobility groups, rural residents, members of the ATO (UFO) and IDPs)	Number of trainings (business schools) for certain groups of the population operates in the region on a regular basis	Amount of budget funds allocated to support women's entrepreneurship in the region	Ratio of women and men entrepreneurs in the total number of SMEs in the region
	3.5. Foster the development of social entrepreneurship and facilitate SME social responsibility	Number of information and educational activities aimed at improving the image of entrepreneurs is carried out in the region on a regular basis	Number of courses (trainings) to increase the level of corporate social responsibility operates in the region on a regular basis	Number of SME entities that will receive financial support from the regional budget for the implementation of investment projects aimed at creating new jobs	Proportion of registered unemployed and / or certain categories of the population who have started a business or are employed, from the total number of persons of the relevant category in the region
SD 4 Promoting SME Export / Internationalization	4.1. Creating favorable conditions for SME export	Number of trade fairs, exhibitions, seminars and other business events with the participation of international partners, investors is held in the region on a regular basis, and the number of SMEs that participated in these events	Proportion of SMEs engaged in training in export skills from the total number of SMEs in the region	Amount of budget funds allocated to support high social standards of activity among SMEs	Proportion of SMEs that have established high social standards of activity from the total number of SMEs
	4.2. Stimulating SME export by providing relevant training and information	Number of information centers / portals to support export activities operates in the region on a regular basis, and the number of SMEs that use these centers / portals	Proportion of SME entities that have brought their standards in line with international (European) ones, from the total number of SME entities in the region	Proportion of subjects SMEs that received support in financing the export from the total SME entities in the region	Share of SMEs that export goods, works, services, from the total
				Amount of budget funds allocated for the approximation of SME standards to EU standards	Share of export goods (works, services) production by SMEs, percentage to total production by SMEs

Direction of SME development	Typical actions	Components of the implementation task (action)			Task progress indicators
		Informing SMEs	SME capacity development	Increasing the financial capacity of SMEs	
SD 5 Improving SME competitiveness and innovation	5.1. Modernizing the existing SME support infrastructure	Number of SME support infrastructure facilities operating in the region on a regular basis	Number of SME entities that have implemented the latest business processes thanks to the received consulting services	Amount of financial support for regional associations of entrepreneurs	Number of SME support infrastructure facilities created and actually operating
	5.2. Stimulating the innovative development of SMEs	Number of exhibitions, fairs in the field of new technologies is held by local authorities with the participation of foreign and domestic investors and enterprises operating in the region on a regular basis	Number of seminars and workshops on the preparation of innovative projects conducted in the region on a regular basis, and the number of SMEs that takes part in them	Volume of investments in research and development / business activities involving SMEs	Share of innovative enterprises among SMEs, the percentage of the total number of enterprises
	5.3. Enhance technology transfer	Number of technology transfer offices operating on a permanent basis in the region and number of SMEs receiving services from such offices	Share of SME entities cooperating with science parks and implementing scientific developments in their activities, from the total number of SMEs	Number of targeted initiatives on clusters and value chains launched in the region, and number of SMEs participating in them	Share of SME entities' expenditures on research activities, percentage of GRP
	5.4. Enhancing SME greening	The number of information centers / portals on the dissemination of "green practices" of doing business operates in the region on a regular basis, and the number of SMEs that are their users	The number of seminars and trainings on environmental management, environmental safety and implementation of energy saving technologies is held in the region on a regular basis, and the number of SMEs that participated in them	Amounts of budget funds allocated for the implementation of eco-efficient and energy-efficient technologies or processes in the activities of SMEs	Proportion of SMEs implementing eco-efficient and energy-efficient technologies or processes, percentage of total SMEs

Source: created by the authors

In order to assess the effectiveness of SME development programs in each region and, accordingly, to make informed management decisions, analysis of each indicator of SME development in the region should be carried out in terms of economic activities, which will monitor the compliance of SME development programs in a particular region of its SMART specialization and identify structural distortions in the economy of the region. Regarding the indicators of effectiveness of SME development programs in terms of their financial support, the analysis of these indicators should be conducted in terms of programs and / or countries of origin of investment, which will allow to identify the most competitive areas of SME development in the region and key stakeholders (partner countries, investors).

It should be noted that the effective application of the proposed system of indicators to assess the effectiveness of SME development programs at all levels (state, regional, local) is possible only if the collection, systematization and processing of relevant statistical information in the context of defined areas of analysis of the effectiveness of SME development programs implementation and specific defined unified and individualized indicators, as well as progress indicators of performance tasks of SME development in the region. Therefore, one of the key tasks of the SME development strategy at the state level should be to improve information support for the process of assessing the effectiveness of SME development programs in the region, which will include building an automated system for collecting and systematizing information needed to monitor and analyze SME development programs in the regions of Ukraine.

In order to effectively perform its functions, such a three-level (state, regional, local) system of information support for the process of evaluating the effectiveness of SME development programs in the region must meet the following criteria:

1) *systematization of information* – system will bring together a single system of disparate information under the operational management of various public and private structures, and establish its unity;

2) *hierarchy of information* – construction of a multilevel system of information support (by tree-type) with a variable degree of detail at each level of management, the subordination of the lower levels to higher will provide the complexity and scale of analytical work based on reliable and relevant data;

3) *structuring of information* – unified approach to information support and building a system of indicators for assessing the effectiveness of SME development programs at the regional level and establishing links and relationships between different levels and components of the system will effectively manage SME development in the country in general and its regions

in particular;

4) *process automation* – effective functioning of the three-level system for evaluating the effectiveness of SME development programs is not possible without the use of self-regulatory technical means, economic and mathematical methods of analysis and management systems that will significantly simplify and accelerate the process of collecting, processing and analyzing large amounts of information;

5) *synchronization of processes* – due to a single system of indicators and algorithms for collecting, processing and analyzing information will ensure the parametric unity of different levels of government (state, regional, local) in time and space, as well as strengthen cooperation between central and local executive bodies, local governments on solving current SME problems;

6) *reliability and security of data dissemination* – a large number of participants in the information support to assess the effectiveness of SME development programs requires data integrity, security of information transmission channels and its reliability, which can be achieved through the use of blockchain technology.

CONCLUSION.

Thus, the new system of indicators proposed by the authors, which contains the expected results and targets for assessing the effectiveness of SME development programs at the level of regions, is more consistent with the principles of good governance and contributes to achieving development goals. Three-level (national, regional, local) system to assess the effectiveness of SME development programs in the regions of Ukraine allows, on the one hand, in the formation of SME development strategy in a particular region to consider its competitive advantages, level of socio-economic potential and its positioning by SMART-specialization. On the other hand, this system allows for a comprehensive assessment of the degree of achievement of strategic goals and objectives in terms of all regions, territorial communities and, if necessary, the study of cause-and-effect relationships, and on this basis to make informed strategic decisions to continue, adjust or terminate selected policy options, as well as on further directions and effective tools to promote the development of SMEs in the region.

The key advantage of these results, which significantly distinguishes them from previous studies on this topic, was the separation of unified and individualized indicators for assessing the effectiveness of SME development programs. This distribution of indicators, the definition of key criteria they must meet, and the rules for setting indicators helps to increase the level of transparency and accountability of local budgets, ensures comparability of

analytical data and the possibility of retrospective analysis, and allows to form a three-level system of information and analytical SME development.

REFERENCES:

- [1] Sushkova, O. and Osadchyi, I. (2020). The role of single taxpayers in formation of financial and economic potential of regions in Ukraine. *Efektivna ekonomika*, vol. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8346>. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.70 [In Ukrainian]
- [2] Strategy for the development of small and medium enterprises in Ukraine until 2020 (Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine). No. 504-p (2017). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504-2017-%D1%80#Text> [In Ukrainian]
- [3] On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021-2027 (Resolution of Cabinet of Ministers of Ukraine). No. 695 (2020). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n489> [In Ukrainian]
- [4] Some issues of development, monitoring, reporting and evaluation of the implementation of activity plans of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (Resolution of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine). No. 77 (2021). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067997> [In Ukrainian]
- [5] Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (2021). The Government supported the comprehensive update of the system of formation and implementation of the state regional policy proposed by the Ministry of Regional Development. URL: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/uryad-pidtrymav-zaproponovane-minregionom-kompleksne-onovlennya-systemy-formuvannya-i-realizaciyi-derzhavnoyi-regionalnoyi-polityky/?fbclid=IwAR1n5QWeWvOPGT8VA7w9Ako2R8SREt9zugz16tvmYJZ9fAAK0OhKvrdp-A> [In Ukrainian]
- [6] Instructions for developing the Annual Activity Plan of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine (Resolution of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine). No. 77 (2021). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067997> [In Ukrainian]
- [7] Instructions for the development of the Action Plan of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine for the medium term (Resolution of the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine). No. 77 (2021). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN067997> [In Ukrainian]
- [8] SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2016. Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/development/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2016_9789264246249-en
- [9] Small Business Act – Database of good practices. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/sme-best-practices/SBA/index.cfm?fuseaction=welcomedetail>
- [10] Sustainable Development Goals. UN Ukraine. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>
- [11] OECD et al. (2020), SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2020: Assessing the Implementation of the Small Business Act for Europe, SME Policy Index, European Union, Brussels / OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/8b45614b-en>

This research was prepared as a part of the Scientific Project “Models of Stimulation of SMEs’ Development in the Context of Regional Smart specialization” (No.0119U001304), that is financed by the state budget of Ukraine.

Kostiantyn Bezverkhyi¹, Yevheniia Polischuk², Nataliia Poddubna³

THE METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE PROGRAMS IMPLEMENTATION FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

ABSTRACT:

The effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine is currently unknown, therefore we have developed a methodology for assessing the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine on the basis of a point assessment, which made it possible to assess the level of effectiveness of the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses to identify their impact on the development of the region. A methodology for assessing the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of regional development has been developed; it is recommended for use in activities of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, and will also be useful for the scientific community. The given recommendations will make it possible to assess the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine, which have not been in demand today, but they will bring to a qualitatively new level the process of determining the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of regional development.

INTRODUCTION.

International technical assistance is an important tool to support the domestic economy that can be provided by foreign donors for Ukraine, which faces a numbers of economical, social, environmental, epidemiological and

¹ Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Financial Analysis and Auditing
Kyiv National University of Trade and Economics, UKRAINE

² Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Corporate Finance and Controlling
Vadym Hetman Kyiv National University of Economics, UKRAINE

³ Candidate of Economic Sciences, Auditor
Public joint stock company «Ukrnafta», UKRAINE



militarial challenges. It contributes to the development of domestic business entities, opens and facilitates their access to services for the development and promotion of their business, allows them to retain and expand their spheres of influence both at the local and national levels, and also opens up prospects for their entering to the international arena of doing business. The developed effective and efficient tools for analyzing the effectiveness of international technical assistance for small and medium-sized businesses are currently insufficient. Based on this the raised topic is promising for study and necessary for approbation in the real sector of the economy.

ANALYTICAL REVIEW OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES.

The international technical assistance for small and medium-sized businesses in Ukraine should play an important role for the socio-economic development both the whole country and its individual regions. Nevertheless, there have been discussions around the issue of its effectiveness, as the overwhelming majority of stakeholders measure up its inconspicuous, which means its low efficiency. According to our preliminary estimates, the problem is not limited only in its effectiveness, but also in the amount of funds allocated within the framework of projects, as well as fragmentation in the context of regional development. Throughout the first half of 2019 year, there were implemented 522 projects of international technical assistance in Ukraine in a total estimated cost of \$ 5.9 billion. For comparison, for the same period of 2018 year, there were implemented 477 projects in total amount of \$ 4.9 billion. For the first six months of 2019, the largest donors in terms of funding for ITA projects were: the United States - more than \$ 2.2 billion, the EU - \$ 470 million, Germany - \$ 345 million, Canada - \$ 141 million. In the first half of 2019, 3 contracts were signed with the Government of China for deliverables of medical equipment for 7 hospitals, 50 rescue vehicles for the State emergency Service of Ukraine and 200 million yuan (about \$ 30 million), 4 contracts with the US Government for \$ 88 million, 5 transactions with the European commission for financing programs in the amount of 126,9 million Euro, 1 agreement with the International Bank for Reconstruction and Development (IBRD) for \$ 350,000 [1]. According to the information from the open source, the international technical assistance for small and medium-sized businesses in Ukraine are limited and do not give a complete picture of its effectiveness.

Research on problematic issues of international technical assistance for

small and medium-sized businesses was carried out by both domestic and foreign researches. Gudz Yu.F. [2] examines international aid and its impact on the business environment in Ukraine. Danko T.V. and Lutsenko A.A. [3] analyze the use of international technical assistance for small and medium-sized enterprises when entering to the EU markets. T.M. Kotenko [4] considers international technical assistance as a way to support small and medium-sized businesses in Ukraine. Solomon G.T. Solomon G.T., Bryant A., May K. and Perry V. [5] study international technical assistance in the context of small business survival and growth.

According to the urgency of the problem of assessing the effectiveness of international technical assistance for small and medium-sized businesses, it is important to develop a methodology for its assessment. Therefore, theoretical, methodological and organizational bases for assessing the effectiveness of the implementation of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses requires further development.

As part of our research, it is proposed to conduct an analytical review of international technical assistance for small and medium-sized businesses. The Ministry of Finance of Ukraine during 2020 participated in the implementation of 18 projects of international technical assistance [6]. Three of them, are directly relate to small and medium-sized businesses, namely:

1. Project "Strengthening the Bank's Position in the Segment of Micro, Small and Medium Business". The main goal of the project is to increase the efficiency of the regional network of JSC Oschadbank for servicing clients of micro, small and medium-sized businesses, taking into account the best practices and examples of large banks in Central and Eastern Europe. The project development partner is the European Bank for Reconstruction and Development, the beneficiary of the project is the Ministry of Finance of Ukraine, the recipient is The Joint-Stock Company "State Savings Bank of Ukraine". The total cost of the project is 299,699.12 EUR.

2. Project "Consulting services for the implementation of the project "Support for small and medium-sized enterprises". Thanks both, to the implemented measures for the institutional development of the German-Ukrainian Fund in combination with a set of communication measures and a significant improvement in the fund's financial performance it was transformed into the Entrepreneurship Development Fund. In this way, it becoming an agent of the Government of Ukraine for the implementation of state programs to support financing of small and medium-sized businesses in Ukraine. The quality offer for lending to entrepreneurs has been increased due to the



complex of consulting support for AT “Oschadbank” and JSB “Ukrgasbank” of lending, small and medium-sized enterprises in the financial market of Ukraine. To date AT “Oschadbank” and JSB “Ukrgasbank” are leaders in lending to investment projects of micro, small and medium-sized businesses within the framework of the State program “Available loans 5-7-9%”, which is implemented by the Entrepreneurship Development Fund. The project development partner is the Federal Republic of Germany, represented by the Federal Ministry of Economic Cooperation and Development, through the Credit Institution for Recovery (KfW), the beneficiary of the project is the Ministry of Finance of Ukraine, the recipient is the Entrepreneurship Development Fund, commercial banks of Ukraine, which were selected at the first stage of implementation project consulting company. The total cost of the project is 1,998,340.00 Euro.

3. Project “Financing of small and medium-sized enterprises in the framework of the Eastern Partnership”. EU assistance in the form of compensation foreign exchange losses arising from the change in the exchange rate of the hryvnia to the Euro during the period between the granting of a credit to partner banks of the Entrepreneurship Development Fund and their repayment, fully meets the needs of the Entrepreneurship Development Fund and organizations/partner banks. Thanks to the EU financial assistance to compensate foreign exchange losses of the Entrepreneurship Development Fund within the framework of a position within Germany, a model of lending to small and medium-sized enterprises in national currency has been invited in Ukraine, which is combined with compensation interest programs from local authorities offering financing of international projects of small and medium-sized enterprises. This model is fully meet the requirements of project’s goals. The project development partner is the European Union through the Credit Institution for Recovery (KfW), the beneficiary of the project is the Ministry of Finance of Ukraine, the recipient is the Entrepreneurship Development Fund. The total cost of the project is 89,118.00 Euro.

As the date of February 01, 2020 there are 24 current projects [7] (programs) of international technical assistance, the beneficiary/recipient of which is the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. Three of them are related to small and medium-sized businesses, namely:

1. Project “Partnership for Urban Development”. The goal of the project is to strengthen democracy, improve self-government and provide services to citizens of Ukraine. For partner cities, the PROMIS Project helped to develop 21 important strategic documents, reflecting, first of all, fruitful cooperation and

mutual understanding between representatives of small and medium-sized businesses, local governments and society. The created programs have become guides for cities and help to implement a clear and effective policy, make consistent decisions to improve the efficiency of small and medium-sized businesses, to intensify export activities and improve the business environment in general. The project development partner is the Government of the Kingdom of Sweden through the Swedish Agency for International Development and Cooperation (Sida), the beneficiary of the project is the Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine, the recipient is the All-Ukrainian Organization of Local Self-Government Bodies "Association of United Territorial Communities". There is no information about the cost of the project.

2. Project "Socially Responsible Business as an Engine of Decentralization Reform in Ukraine. Creating a common success story". Fact-based and general process implementation for the formation of the Roadmap for the society development by using innovative business analytical approaches; demonstrating the role of business in transforming society and promoting this successful experience for further dissemination of knowledge and scaling in business initiatives, as well as in international technical assistance projects. The project development partner is the Government of the Swiss Agency of the Confederation through the Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC), the beneficiary of the project is the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine, the recipient is the Volochisk city united territorial community. There is no information about the cost of the project.

3. Project "Emergency Credit Program for Ukraine's Recovery: Support for the Implementation of the Program for Final Beneficiaries". To provide consulting expert support to the Ministry of Regional Development for the effective implementation of the project "Emergency credit program for the restoration of Ukraine". The project development partner is the European Investment Bank, the beneficiary/recipient of the project is the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine. There is no information about the cost of the project.

There are 11 projects in the Industry and SME sector of international assistance projects to Ukraine, which are registered with the Ministry of Economic Development and Trade [8]. Four projects from this list are directly related to small and medium-sized businesses, namely:

1. Project "Leadership, Export Promotion, Investment and Development Program". Assistance Ukraine to develop appropriate economic policies and



formulate responsible governance by: providing Ukrainian exporters with better conditions to enter new markets; mobilizing capital to address complex social problems; developing innovative market solutions that connect local governments and the business community to improve service delivery to citizens while supporting the small and medium-sized enterprise sector; investment in people in order to expand and deepen the human potential necessary to ensure the development of the private sector in Ukraine. The project development partner is the United States Agency for International Development, the beneficiary of the project are the Ministry of Economic Development and Trade, the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Ministry of Infrastructure of Ukraine, the Ministry of Health of Ukraine, the recipient is the Ministry of Economic Development and Trade, Kerameya LLC, the Youth Center for Transformation Problems social sphere "SOCIUM-XXI", PA "Ukrainian Academy of Leadership", GS "Fund for Support of Reforms in Ukraine", BO "Charitable Foundation Kenekshns", OJSC "Kredobank", OJSC "State Savings Bank of Ukraine", small and medium-sized businesses, loan recipients, were identified on a competitive basis, students who were identified as scholars of the economic leadership program and other programs, within the framework of the project, BO "BREINBASKET Foundation" institution "Ukrainian Catholic University", National University "Kiev-Mohyla Academy", NGO "Center for Support of Medical Reform", Ministry of Health, Chernihiv Regional Chamber of Commerce and Industry, Agricultural Service Cooperative "Good". The total cost of the project is \$ 35,000,000.00.

2. Project "Consulting services for the implementation of the project "Support for small and medium-sized enterprises". Consulting support for banks partner and the German-Ukrainian Fund by selected consulting firms to expand the system of lending to small and medium-sized enterprises and to ensure on an ongoing basis the provision of financial services to end borrowers in Ukraine. The project development partner is the Federal Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) of Germany, the beneficiary of the project is the Ministry of Finance of Ukraine, the recipient is the German-Ukrainian Fund. The total cost of the project is 2,000,000.00 Euro.

3. Project "Consolidation of export potential and facilitating access to the external market for small and medium-sized businesses in Ukraine". The goal of the project is to improve the access for small and medium-sized businesses in Ukraine to export markets. The project development partner is the European Bank for Reconstruction and Development, the beneficiary of the project is the Ministry of Economic Development and Trade, the recipient is the Public Union

“Fund for Support of Reforms in Ukraine”. The total cost of the project is 1,300,000.00 Euro.

4. Project “EU4BUSINESS Business Support Network in Ukraine”. The goal of this project is to achieve economic growth in Ukraine in the small and medium-sized business sector by attracting individual entrepreneurs and small and medium-sized businesses to the EBRD's SME support program, which will enhance their competitiveness in the Ukrainian and international markets by providing information services, conducting training courses and implementing awareness raising activities. Project development partner - the beneficiary of the project is the Ministry of Economic Development and Trade, the recipient is Donetsk CCI, Kharkiv CCI, Zaporizhzhya CCI, Kirovograd RCCI, Odessa RCCI, Chernigov RCCI, Kiev CCI, Dnepropetrovsk CCI, LLC PPV Knowledge Network, OO “Vinnitskiy club of business people”, NGO “Club of business people Ukraine”, LLC “Business Support Center”, PE Komarenko Taras Anatolyevich, NGO “Council of Young Scientists”, NGO “Public Movement “New Economic Policy”.

THE PROPOSED METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE PROJECTS FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES.

It is impossible to make a quantitative assessment of the effectiveness of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses, therefore, it is necessary to work with the recipients of assistance and their beneficiaries. Using a special method of qualitative research, which allows to obtain evaluative, emotional information about the subject being studied, which a focus group is. Based on this proposed to research the beneficiaries of international technical assistance for small and medium-sized businesses.

Required number of participants to conduct focus group is usually up to 6 people. To hold a focus group it is necessary to invite 1) the Ministry of Economic Development and Trade; 2) Ministry of Education and Science of Ukraine; 3) Ministry of Infrastructure of Ukraine; 4) Ministry of Health of Ukraine; 5) Ministry of Finance of Ukraine; 6) Ministry of Development of Communities and Territories of Ukraine.

The survey will be carried out online with the help of Zoom tools. Videorecording interview should be accompanied to report. Focus group time is 2.5 hours. The list of question (for beneficiaries) for focus group holding are



following:

1. Describe the effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses (national or regional level)?
2. Does the share of small and medium-sized businesses increase as a result of the implementation of an international technical assistance project for small and medium-sized businesses?
3. In which sectors of the economy the share of small and medium-sized businesses has increased as a result of the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?
4. How did the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses affected to the employment of the population (at the national or regional level)?
5. How has the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses influenced the attraction of investments (at the national or regional level)?
6. What resources (financial, intellectual, production) did small and medium enterprises receive from the implementation of the international technical assistance project (at the national or regional level)?
7. Describe the directions of international technical assistance for small and medium-sized businesses in the context of export potential.
8. What is the impact of international technical assistance for small and medium-sized businesses to revive competitive perquisite in domestic markets in Ukraine?
9. Did the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses fully ensure the need for such businesses in credit assets?
10. Evaluate the impact of international technical assistance for small and medium-sized businesses of innovation supporting (at the national or regional level)?
11. How did projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses positively influence of the society digitalization (at the national or regional level)?
12. What economic effect was got for the participants in the projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses?
13. What other additional effects did the participants get from the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses (at the national or regional level)?

14. What sectors of the economy were affected by the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses?

15. Can the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses be considered as a positive phenomenon for society?

We conducted an online focus group in the amount of 6 person, who represents the Ministry of Economic Development and Trade, the Ministry of Education and Science of Ukraine, the Ministry of Infrastructure of Ukraine, the Ministry of Health of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, and the Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine.

Question: Describe the effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses (at the national or regional level)?

The social effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses is manifested through: in the region level is the creation of new jobs, and at the national level is a decrease in unemployment throughout the country as a whole.

The economic effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses is manifested through profit earning by such business.

The financial effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses is manifested through the receipt of credit resources at an acceptable interest rate for the development of such business.

Question: does the share of small and medium-sized businesses increased as a result of the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?

Yes, the share of small and medium-sized businesses increased as a result of the implementation of the international technical assistance project.

Question: In which sectors of economy has the share of small and medium-sized businesses increased as a result of the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?

The share of small and medium-sized businesses in such sectors of the economy as trade, services, and manufacturing has increased.

Question: How did the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses affected to the employment of the population (at the national or regional level)?

The implementation of international technical assistance projects for small

and medium-sized businesses had a positive impact on the employment of the population. New jobs were opened at the regional level, which influenced a decrease in the number of unemployed in the country as a whole.

Question: How did the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses influence at the attraction of investments (at the national or regional level)?

Actually, the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses influenced at the attraction of investments. Investments are made by domestic investors, and a positive investment climate is created. This makes possible to attract foreign investors. The direct investments are affected at the regional level, however, attracting investments, also affects nationally.

Question: What resources (financial, intellectual, production) have small and medium-sized businesses received from the implementation of the international technical assistance project (at the national or regional level)?

Small and medium-sized businesses received financial resources, for example, affordable credit programs (low - interest credit at 5-9%), in which such enterprises can participate. Intellectual resources are directly created in the process of implementing international technical assistance projects for small and medium-sized businesses at the regional level. At the same time, the totality of such resources forms intellectual capital at the national level. Productive resources are received by small and medium-sized businesses for the implementation of international technical assistance projects at the regional level. The totality of production resources of small and medium-sized enterprises characterizes their capital-labor ratio, shows the degree of renewal and the availability of fixed assets in the context of sectors of the economy.

Question: Describe the directions of international technical assistance for small and medium-sized businesses in the context of export potential.

The following areas are highlighted:

- 1) Online services - using a system of an integrated approach to solving issues related to export - starting with gaining an understanding of the readiness of an enterprise for foreign economic activity, educational skills, ending with the implementation of ideas with the help of external experts;

- 2) Services for companies - consulting services, based on the results of which the company will receive recommendations for the development of its export potential

- 3) Services for alliances - assistance in choosing a market for export development, researching the selected market, as well as product

requirements on the EU market;

4) Education for exporters - opportunities to improve knowledge and skills to prepare your business for export;

5) Countries and Markets - Analytical materials for studying potential markets for export: country trade overviews, sectoral analytics, guides and information on tariff and non-tariff restrictions.

Question: What is the impact of international technical assistance for small and medium-sized businesses to revive competitive advantages in domestic market in Ukraine?

The receipt of financial and production resources by representatives of small and medium-sized businesses allows them to gain competitive advantages in the domestic market. For example, “cheap” money provided in the form of loans at 7-9%, the purchase of appropriate equipment, allows to produce new types of products using new production technologies.

Question: Has the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses fully ensured the need for such businesses for credit resources?

Actually, small and medium-sized businesses have the opportunity to provide their activities with credit resources. The procedure for providing financial state support to small and medium-sized businesses was approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On the provision of financial state support” dated January 24, 2020 No. 28 [9]. Within the framework of financial state support, the state program “Available loans 5-7-9%” [10] has been developed, which provides appropriate lending at 5%, 7%, 9%, respectively. The difficulty in obtaining the above loan resources is that small and medium-sized businesses must meet the established requirements to obtain the appropriate loan, and it is not so easy to ensure compliance with the requirements.

Question: Evaluate the impact of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses in contexts of innovation support (at the national or regional level)?

The innovation is one of the most important factor for small and medium-sized businesses in Ukraine. Ukraine takes 45th place in the Global Innovation Index 2020 [11], which is more on two positions compared to 2019, this situation indicates the growth of innovation activity of business entities both at the regional and national levels, in particular small and medium-sized businesses in Ukraine.

Question: How did projects of international technical assistance to small



and medium-sized businesses positively influence of the society digitalization (at the national or regional level)?

The implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses influenced the digitalization of society. Many administrative services, included small and medium-sized businesses are carried out in electronic format, this applies directly to registration (re-registration) of business entities, changes the taxation system, obtaining permits for conducting economic activities, reporting business entities, obtaining various certificates, creating electronic backlog registers, and so on. This in turn, positively contributes to the development of small and medium-sized businesses both at the regional and national levels.

Question: What economic effect was got for the participants in the projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses?

Participants of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses have benefited to a greater extent from the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses. An insignificant number of participants in international technical assistance for small and medium-sized businesses did not receive an economic effect, a few participants received a loss.

Question: What other additional effects did the participants get from the implementation of the project of international technical assistance to small and medium-sized businesses (at the national or regional level)?

The effects received by the participants from the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses are social and financial effects.

Question: What sectors of the economy were affected by the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses?

Implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses impact on the following sectors of the economy: 1) agriculture; 2) financial sector; 3) light industry; 4) trade; 5) industry; 6) tourism.

Question: Can the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses be considered as a positive phenomenon for society?

The implementation of projects of international technical assistance to small and medium-sized businesses, in fact, can be considered as a positive phenomenon for society. First of all, this concerns the development of small

and medium-sized businesses in Ukraine, namely: digitalization of society, the emergence of new jobs (decrease in the unemployment rate), available credit resources, the development of individual communities and territories, the introduction of innovative technologies.

In general, a held focus group confirmed a positive assessment of the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses both at the regional and national levels, which is aimed at developing the regions. This is explained by the fact that the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses in Ukraine has received a social, financial and economic effect. For recipients of international technical assistance, small and medium-sized businesses are invited to complete the following survey (table 1).

Table 1

**Questionnaire for recipients of international technical assistance
for small and medium-sized businesses**

№ 3/n	Question	Possible answer			
		Score for answer			
1	What type of business does your business entity belong to in terms of the scope of its activity?	Small business		medium-sized business	
		1		1	
2	In which sector of the economy does the business entity operate?	Trade	Production	Services	Financial sector
		1	1	1	1
3	What is the average number of employees employed by a business entity?	Up to 10 persons		Up to 50 persons	
		1		1	
4	How did the receipt of international technical assistance for small and medium-sized businesses affect to the financial stability of the enterprise?	Positive		Negative	
		0		1	
5	Was it necessary to attract additional funds for the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses	Need		Had enough money	Had extra money
		0		1	0,5
6	Can the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses be considered as a positive phenomenon for society?	Yes		No	Hard to answer
		1		0	0,5
7	What financial result did the business entity receive from the implementation of the project of	Profit		Loss	Not received
		1		0	0,5

Table 1 (continued)

№ 3/п	Question	Possible answer		
		Score for answer		
7	international technical assistance for small and medium-sized businesses?			
8	What access to credit funds had enterprises in the framework of the project of international technical assistance to small and medium-sized businesses?	Ease	Hard	There was no access to credit funds
		1	0	0,5
9	What experience has gained a business entity in the framework of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	Positive	Negative	Neutral
		1	0	0,5
10	To what level (national, regional) was directed the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	National Level	Regional Level	Both Level
		0,5	0,5	1
11	What additional effects the participants received from the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses (at the national or regional level).	Social	Ecological	Not received
		0,5	0,5	0
12	What resources did the business entity receive in the process of the project implementing of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	Financial	Intellectual	Productive
		0,33	0,33	0,33
13	What tools from the above did the business entity use for the positive implementation of the project of international technical assistance to small and medium-sized businesses?	Digitalization	Artificial Intelligence	Cloud technologies
		0,33	0,33	0,33
14	Have been additional investments attracted in the process of the project implementing of international technical assistance to small and medium-sized businesses?	Additional investments attracted	Additional investments were not attracted	It is planned to attract additional investments
		1	0	0,5
15	Describe the effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses	Social	Economic	Financial
		0,33	0,33	0,33
16	What is the level of funding for the project of international technical assistance to small and medium-sized businesses?	Sufficient	Insufficient	Inflate
		1	0	0,5

Table 1 (continued)

№ 3/п	Question	Possible answer		
		Score for answer		
17	How are motivated the staff in the implementation of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	Nonfinancial reward	Financial reward	No motivational measures were taken
		-0,5	1	0
18	How did the staff improve their qualifications during the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?	Refresher course	Training Imparted	Independently at the discretion of the employee
		0,33	0,33	0,33
19	How did affect digitalization to the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?	Positive	Negative	No influence
		1	0	0,5
20	What factor had a high impact on the project implementation of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	Financing	Digitalization	Society
		0	0,5	1
21	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect employment?	The number of employees has increased	The number of employees has decreased	Unchanged
		1	0	0,5
22	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the profitability?	Profitability has increased	Profitability has decreased	Unchanged
		1	0	0,5
23	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial condition?	The financial situation has improved	The financial situation has deteriorated	Unchanged
		1	0	0,5
24	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect liquidity?	Liquidity has increased	Liquidity has decreased	Unchanged
		1	0	0,5
25	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial solvency?	Solvency has increased	Solvency has decreased	Unchanged
		1	0	0,5
26	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the technical support?	The technical support has improved	The technical support has deteriorated	Unchanged
		1	0	0,5

Table 1 (continued)

№ 3/п	Question	Possible answer		
		Score for answer		
27	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial potential?	The financial potential has improved	The financial potential has deteriorated	Unchanged
		1	0	0,5
28	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the innovative potential?	The innovation potential has improved	The innovation potential has deteriorated	Unchanged
		1	0	0,5
29	Do the future potential exist for implementing international technical assistance projects for small and medium-sized businesses?	Plan to participate in the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses	Do not plan to participate in the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses	
		1	0	
30	Is international technical assistance to small and medium-sized businesses opening up new opportunities for development?	New opportunities for development	Heavy business burden	An insurmountable dream
		1	0	0,5

Source: developed by the author

From the table 1, it can be seen that 1 point is the maximum number of point for each answer to the question that can be obtained, the minimum number of points is 0 point. In total, you can get 30 points for answering the questions. The proposed gradation of efficiency in points for assessing the effectiveness of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses are given in table 2.

Table 2

The gradation of efficiency in points for assessing the effectiveness of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses

Low level	Medium level	High level
from 0 to 15 points	from 15 to 20 points	from 20 to 30 points

Source: developed by the author

A questionnaire for recipients of international technical assistance to small and medium-sized businesses was created and posted on the Google form platform. The results of the survey of respondents are given in table 3.

Table 3

The results of the survey of respondents in points

#	Question	Results of the scoring of the survey of respondents									
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
1	What type of business does your business entity belong to in terms of the scope of its activity?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	In which sector of the economy does the business entity operate?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	What is the average number of employees employed by a business entity?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	How did the receipt of international technical assistance for small and medium-sized businesses affect to the financial stability of the enterprise?	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0
5	Was it necessary to attract additional funds for the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0	0	0,5	1	1	0	0	0,5	1	0
6	Can the implementation of the project of international technical assistance to small and medium-sized businesses be considered as a positive phenomenon for society?	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
7	What financial result did the business entity receive from the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1

Table 3 (continued)

#	Question	Results of the scoring of the survey of respondents									
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
8	What access to credit funds had enterprises in the framework of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0	0	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5
9	What experience has gained a business entity in the framework of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
10	To what level (national, regional) was directed the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5
11	What additional effects the participants received from the implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses (at the national or regional level).	0	0	1	1	1	0	0	0,5	1	0,5
12	What resources did the business entity receive in the process of the project implementing of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,66	0,66	1	1	1	0,33	0,33	0,66	1	0,66
13	What tools from the above did the business entity use for the positive implementation of the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,33	0,33	1	1	1	0,66	0,66	0,33	1	0,33

Table 3 (continued)

#	Question	Results of the scoring of the survey of respondents									
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
14	Have been additional investments attracted in the process of the project implementing of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1
15	Describe the effect of international technical assistance for small and medium-sized businesses	0,66	0,66	0,66	0,66	0,33	0,66	1	1	0,66	0,33
16	What is the level of funding for the project of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	1	1	0	0	1	1	1	0,5	0,5	0,5
17	How are motivated the staff in the implementation of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0,5	1	1	1	1	1	0	1	1
18	How did the staff improve their qualifications during the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?	0,33	0,33	0,66	0,66	1	1	1	0,33	0,66	0,66
19	How did affect digitalization to the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses?	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1
20	What factor had a high impact on the project implementation of international technical assistance for small and medium-sized businesses?	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0	1	1



Table 3 (continued)

#	Question	Results of the scoring of the survey of respondents									
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
21	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect employment?	1	1	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5
22	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the profitability?	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1
23	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial condition?	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0	1	1
24	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect liquidity?	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1
25	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial solvency?	0	0	0,5	1	1	0	0	0,5	1	0
26	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the technical support?	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1

Table 3 (continued)

#	Question	Results of the scoring of the survey of respondents									
		Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Respondent 7	Respondent 8	Respondent 9	Respondent 10
27	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the financial potential?	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0
28	How did the implementation of the international technical assistance project for small and medium-sized businesses affect the innovative potential?	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1
29	Do the future potential exist for implementing international technical assistance projects for small and medium-sized businesses?	0	0	0,5	1	1	0	0	0,5	1	0
30	Is international technical assistance for small and medium-sized businesses opening up new opportunities for development?	0	0	0,5	1	1	0	0	0,5	1	0
Total:		14,48	12,48	21,82	24,32	28,33	14,65	19,99	17,82	28,32	18,48

Source: developed by the author

Based on the analysis of the table. 2, we will form information on assessing the effectiveness of the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses (Table 4).

Table 4

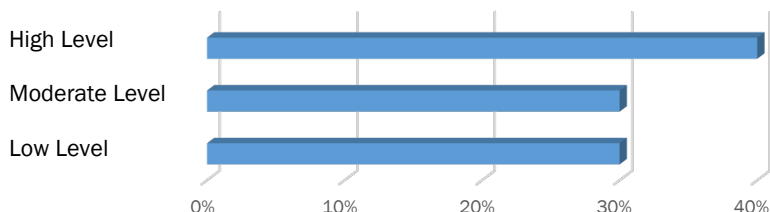
Evaluation of the effectiveness of the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses

Low level		Moderate level		High level	
from 0 to 15 points	30 %	from 15 to 20 points	30 %	from 20 to 30 points	40 %

Source: developed by the author

Based on the table. 4 proposed to make a graphical visualization of the assessment of the effectiveness of the implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses (Figure 1).

Levels of performance evaluation



Proportion of respondents (in %), who assessed the effectiveness of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses

Figure 1. Assessment the effectiveness of the implementation of projects of international technical assistance to small and medium-sized businesses

Source: developed by the author

According to figure 1 high level of efficiency of implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses is noted by 40% of respondents, medium and low level of efficiency of implementation of projects of international technical assistance for small and medium-sized businesses is noted by 30% of respondents.

CONCLUSION.

The effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine is currently unknown, therefore we have developed a methodology for assessing the effectiveness of international

technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine on the basis of a point assessment, which made it possible to assess the level of effectiveness of the implementation of international technical assistance projects for small and medium-sized businesses to identify their impact on the development of the region.

A methodology for assessing the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of regional development has been developed; it is recommended for use in activities of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, the Ministry of Finance of Ukraine, the State Statistics Service of Ukraine, and will also be useful for the scientific community. The given recommendations will make it possible to assess the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine, which have not been in demand today, but they will bring to a qualitatively new level the process of determining the effectiveness of international technical assistance programs for small and medium-sized businesses in Ukraine in the context of regional development.

REFERENCES:

- [1] Nazvano naibilshykh donoriv Ukrainy: MERT [Named the largest donors in Ukraine: MEDT]. Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-nazvano-krupnejshix-donorov-ukrainy-mert> [in Ukrainian].
- [2] Hudz, Yu.F. (2010). Mizhnarodna dopomoha ta yii vplyv na pidpriemnytske seredovyshche v Ukraini [International assistance and its impact on the business environment in Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*. № 5. S. 34-36 [in Ukrainian].
- [3] Lutsenko, A.O., Danko, T.V. (2015). Vykorystannia mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy malymy ta serednimy pidpriemstvamy pry vykhodi na rynky YeS [Use of international technical assistance by small and medium enterprises in entering EU markets]. *Visnyk Nats. tekhn. un-tu «KhPI» : zb. nauk. pr. Temat. vyp. : Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*. Kharkiv : NTU «KhPI». № 54 (1163). S. 27-32 [in Ukrainian].
- [4] Kotenko, T.M. Mizhnarodna tekhnichna dopomoha yak sposib pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [International technical assistance as a way to support small and medium-sized businesses in Ukraine] Retrieved from <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23210> [in Ukrainian].
- [5] Solomon, G.T., Bryant, A., May, K., Perry, V. (2013). Survival of the fittest: Technical assistance, survival and growth of small businesses and implications for public policy. *Technovation*. № 33(8-9), pp. 292-301 [in English].
- [6] Monitorynh proektiv mizhnarodnoi tekhnichnoi dopomohy [Monitoring of international technical assistance projects] Retrieved from https://mof.gov.ua/uk/monitoring_of_international_technical_assistance_projects-422 [in Ukrainian].
- [7] Perelik diiuchykh proektiv (prohram) MTD, benefitsiarom / retsypientom yakykh ye Minrehion [List of current ITD projects (programs), the beneficiary / recipient of which is the Ministry of Regional Development] Retrieved from https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjK0casw5HxAhXVFxcKHfgZBgqQFjACegQIAhAE&u rl=https%3A%2F%2Fwww.minregion.gov.ua%2Fwp-content%2Fuploads%2F2021%2F03%2Fperelik-diyuchykh-proektiv-mtd.docx&usg=AOvVaw0EtBDyt_JgrFv-8SzyJC2 [in Ukrainian].
- [8] Perelik proektiv mizhnarodnoi dopomohy Ukraini, shcho zareiestrovani v Ministerstvi

ekonomichnoho rozvytku i torhivli [List of international assistance projects to Ukraine registered with the Ministry of Economic Development and Trade] Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=a914d7c8-1296-4378-ab13-e4d41f35c79a> [in Ukrainian].

- [9] Postanova Kabinetu ministriv Ukrainy «Pro nadannia finansovoi derzhavnoi pidtrymky» [About providing financial state support] vid 24.01.2020 r. № 28 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
- [10] Derzhavna prohrama «Dostupni kredyty 5-7-9%» [State program «Affordable loans 5-7-9%»] Retrieved from <https://5-7-9.gov.ua/> [in Ukrainian].
- [11] Ukraina pokrashchyla svoiu pozytsiiu v reitynhu «Hlobalnyi innovatsiyni indeks 2020» [Ukraine has improved its position in the rating «Global Innovation Index 2020»] Retrieved from <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=edf58f89-c170-4be0-8fc7%205e7452893639&title=UkrainaPokrashchilaSvoiuPozitsiiuVReitinguglobalniInnovatsiiniIndeks2020> [in Ukrainian].

Inna Lazaryshyna¹,

ECONOMIC ANALYSIS EVOLUTION: FROM PRE-MONOPOLY AND MONOPOLY CAPITALISM TO NEO-INDUSTRIALISM

ABSTRACT:

The article investigates the reasons for the emergence, formation and development of economic analysis as a type of practical activity. The main idea of the article is to establish causal links between the emergence and development of methodology and methods of economic analysis and stages of development of socio-economic formations. The historical necessity and expediency of the evolution of the tools of economic analysis as a response to the information needs of owners and managers of farms and enterprises are substantiated. The use of a systematic approach, comparative analysis, the principle of historicism, general scientific methods of dialectics, induction, deduction, synthesis led to the formation and justification of the research hypothesis. The main characteristics and trends of evolution of economic analysis, which are improving in the conditions of neo-institutionalism in the XXI century, are identified. The main characteristic features of the methodology and methodological methods of analysis, which were formed in the period of pre - monopoly capitalism, are determined and the trend of their use in modern economic conditions is traced. Also on the basis of systematization of the practice of analytical work the methodical approaches of the economic analysis in an epoch of monopolistic capitalism which are actual for business in the conditions of neoinstitutionalism are formulated.

INTRODUCTION.

The development of economic systems at the macro and micro levels is based on a large array of information produced in the external and internal environment. Its scale depends on many factors, including: economic interests of stakeholders, corporate strategies, information strategies, theoretical and methodological support, morphological features of systems, characteristics of the market environment. The coordination and interaction of these and other important factors largely depends on the analytical support. In turn, the methods and models of analysis of economic systems are not unchanged and are constantly improved, creating an effective analytical product. To identify trends in improving economic analysis and take them into account, it is

¹ Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics and Economic Analysis
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, UKRAINE



necessary to identify and systematize existing trends. However, today the issues of identifying the main characteristics of economic analysis on the principle of historicism and a systematic approach, determining the fundamental elements of the method of economic analysis and tracking their development remain virtually unexplored. Therefore, the purpose of scientific research is to study the emergence and development of tools for economic analysis in accordance with the evolution of economic systems.

FORMATION OF THE METHODOLOGY OF ECONOMIC ANALYSIS IN THE CONDITIONS OF PRE-MONOPOLY AND MONOPOLY CAPITALISM.

Modern development process of economic analysis is characterized by many trends that were formed over a long period - XIX - XX centuries. A number of these trends were intensified, others are characterized by recession and liquidation. In order to understand what typical characteristics will be inherent in the analysis in the neo-industrialism era and will determine the nature, scale and effectiveness of analytical research, it is necessary to explore their features primarily in the period of pre-monopoly and monopoly capitalism.

The most dynamic economic analysis development is inherent in the period of pre-monopoly and monopoly capitalism.

The period of capital initial accumulation in the form of trade one should naturally end with its diversification, using for the industrial production needs. The necessary conditions for this have been laid down by industrial coups in a number of countries: England (the last third of the XVIII century. - Middle of the XIX century.) France (the beginning of XIX - the end of the 60s. XIX century.) Germany (30s. XIX century. - 70s. XIX century.) USA (20s. XIX century. - 80s. XIX century.) Russia (30s. XIX century. - 80s. XIX century.).

Its main features were: the transition from manual to mechanized labor; the emergence of factories, railroads and, accordingly, the concentration of labor and means of production; the development of technology, production technology, development of new industries, distribution of property and management, the emergence of joint stock companies. Such factors made it necessary to develop accounting and disclose economic information about the factory system.

The distribution of property and management led to the fact that the management function was performed not by the owners (shareholders), but by specially hired employees. Managers, due to their professional interests, in order to serve their administrative needs, also required accounting to be kept by individual hired employees - accountants. In connection with the above, there is an important pattern - accounting and analysis functions became basic

for a separate category of employees, not additional obligations along with the main work performed. Another characteristic feature of this period, as compared to the present, was that the analysis, as a rule, was performed individually.

This was primarily due to changes in production relations in connection with the industrial revolution that began in the middle of the XVIII century. The emergence of plants and factories instead of craft workshops, the significant growth in the number of employees, the need to manage them became the reasons for a more structured enterprise management system. Three levels of management emerged: lower, middle and higher, for each of which an appropriate accounting and analytical information amount was built up. At that time, masters were the main element of management. So, mainly analytical operations were performed in the operational mode by the masters. The main analysis task of those times was to provide information for control in connection with the prevailing influence on the management process of the supervision principle over employees.

XIX - early XX century are characterized by the fact that the practice of management in the industrial revolution required not only the use of generations of developments in accounting, analysis and control, but also their theoretical understanding. In turn, this situation was the consequence of the allocation of management as a separate function in industrial relations.

In this regard, researchers note that the role of specially trained managers is particularly strong in the era of monopolistic capitalism. Their practical activity required the formation of a scientifically grounded knowledge system, as "the level of training of engineers and masters was clearly insufficient. The practical activity of engineers and masters was based more on intuition than on the use of any scientific methods".

Therefore, the necessity arose to elaborate appropriate concepts, principles, requirements, theories that would regulate and define the individual elements of the control system and would allow (on condition of their accounting) a better use of the enterprise resources and strengthen its competitiveness.

The influence of the managers needs and the management system as a whole in accounting led to the emergence of calculus theory (R.Ya. Weitzmann, A.P. Rudanovsky, N. Filimonov, A. Kalmes, R. Fischer) and balance theory (N.S. Lunsky, G. Bidermann, F. Wenn, I.F. Cher, A. Kalmes).

According to the system approach the impact on the formation and development of these theories on the evolution of economic analysis was simultaneously observed.

Exactly the development of calculus theory provided necessary



prerequisites for new economic analysis direction emergence– functional. In turn the indisputable impact on emergence and further evolution of calculus theory, managerial accounting, cost analysis for management needs had marginalism superseding classical political economy in 70s. XIX century.

An eminent Swiss scientist Johann Friedrich Schehr (1846-1924) believed that "only established, internal and external economic and legal facts can be the subject of accounting"[1].

Due to this works there were provided:

1. The necessary categorical basis for economic analysis splitting into internal and external.
2. Formation and development conceptual apparatus for fixed and variable costs.
3. Break-even point applying.
4. Applying of analytical method in accounting.
5. Classification and analysis of basic balance data curvatures that are lowering its truthfulness and reality. Practically it integrates into the analysis the concept of "error field" in time.
6. Definition of economic accounting boundaries, which fully concerns economic analysis at the micro level and is caused by the economic theory of marginal utility (marginalism). It based on comparing the costs and benefits from accounting procedures.
7. The categorical apparatus systematization for analysis of banks' activity. I.F.Sher gave the characteristics of time relations between the bill rate and accounting, the influence of accounting percentage on the bill rate.
8. Information base for financial management on a multi-alternative basis. It was proposed to calculate the return on capital invested in securities as an analytical evaluation coefficient.

He formulated a postulate, known as the Cher's postulate: "the amount of an enterprise capital is equal to the difference between the amount of property and accounts payable of the enterprise"[1].

This postulate is the fundament of balance sheet accounting theory, which, in turn, is the basis for current analysis of economic transactions and accounting accounts, as well as financial analysis.

It was I.F. Sher who proposed the "dead point" method, the method of determining which corresponds to the calculation of the break-even point in modern management analysis. He is also the author of the turnover calculation for accounting accounts. Interpreting I.F. Sher's definitions of the accounting economic boundaries, we can consider that the economic feature of the analysis, the boundary of its usefulness is the spatial-temporal point at which the cost of analysis begins to exceed the benefit from its results, taking into

account the time factor.

The peculiarity of A.Z.Popov's researches (1899) was the separation of the concepts of "fixed capital", "circulating capital ", " spare capital ", which strengthened the correspondence of accounting data with the needs of economic analysis and management. Thus, in the composition of the working capital he included: money and banknotes; materials and semi-finished products; products; debts and obligations of different persons in favor of the enterprise; as a negative value - debts and obligations of the enterprise in favor of different persons[2]. The above formulation is similar to the method of calculating the "working capital" indicator, which is widely used in analytical and management practice now.

A.Z.Popov paid considerable attention to the current issues of accounting accounts analysis, conditions of economic information utility, disadvantages and advantages of technical and statistical data analysis. He fairly noted that technical and statistical reporting is a method of monitoring the main conditions in which economic turnover is carried out[2].

The scientist I.G.Maximov in 1906 practically formulated the need and tasks of the preliminary economic analysis, developed recommendations on the use of the results of the individual business operations profitability analysis in the process of enterprise management. He also noted the need to take into account the action of factors in the course of activity, noting that the result of their ignorance will be the absence of precisely limited responsibility, "it will be impossible at any given moment to make a clear picture of the situation of the enterprise with its various elements; profits and losses from the enterprise will remain unknown"[3]. It was I.G.Maximov who first, in 1906, formulated the basic concept of SWOT-analysis, speaking about: enterprise weaknesses; enterprise disadvantages; obstacles that hinder the enterprise development.

Of great scientific importance is the formulation of I.G. Maximov's functions of accounts maintenance. He referred to the following functions: observational or descriptive; determining the economic activity results; studying the property changes causes and consequences. He also summarized and described the essence of the cause and effect analysis. He wrote: "The great importance of accounts maintenance lies not only in the study of past activities, but also in the correct and unshakable practical instructions it gives for the enterprise future life: by performing a strict logical analysis of all the enterprise actions, subordinating all these actions to a strict order and systematic classification, it indicates the link between the action and the cause, gives us accurate data on which to make the right conclusions "[3]. This interpretation of the author is fully applicable to contemporary economic analysis.

The needs of market relations determined the economic analysis further



development, the parametric analysis dissemination, which allowed a comprehensive study of the investigated enterprises state.

German scientists P. Gerstner (1926) enriched economic analysis in many directions:

1. The basis of the coefficient (parametric) analysis is set up.
2. New is not the statement of facts concerning the levels and ratios of the analyzed indicators, i.e. the study of their statics, but the study of their changes in the context:
 - a) enterprise types (by the industrial affiliation);
 - b) compared to the maximum permissible levels (norms).
3. It was proposed to conduct an analysis of balance sheet indicators and ratios, taking into account the risks. At that period there was already a need to form analytical conclusions under conditions of information uncertainty, although, of course, the entropy degree in economic systems was relatively low.
4. Introduced into economic analysis the concept of "personal property" as the sum of fixed and working capital.

The original confirmation of the necessity to establish the normative values of the enterprise economic activity results and to compare them with the actually achieved (with the degree determination of norms compliance) was the constant accounting, the result of the merger of cameral and double accounting. The author of this theory, published in 1870, was Swiss scientist Friedrich Gugli (1833-1902). Consequently, the method of economic analysis was improved by including actual and normative values of indicators in the algorithm of comparison. In addition, the necessary information basis for economic analysis in the budgetary sphere was formed in connection with further development of patrimonial and cameral accounting.

Due to the F.Gugli researches the coefficient financial analysis has deepened considerably. The F.Gugli merit was the fact that he implemented estimates into the accounting practice, that is, he proposed to some extent the accounting forecast. As a result, the economic analysis was enriched by another important analytical procedure, which made it possible to form conclusions about the efficiency of enterprise management by the degree of deviation from the estimated values.

IMPROVING ECONOMIC ANALYSIS IN NEO-INDUSTRIALISM.

The twentieth century has brought many changes to the theory of economic analysis: both in terms of increasing the level of its complexity, and in terms of increasing the degree of generalization.

Theoretical developments of French scientists proved to be important and

new for scientific activity in the field of economic analysis. The famous French scientist Jean Batist Dumarchet (1874 - 1946) formed a modern methodological basis for financial analysis, a category apparatus for account analysis. Jean Dumarchet is also the author of the typological analysis of balance, which he carried out using the rules of combinatorial techniques. According to his theory, balances can be of three types: there is capital; there is no capital; and there is capital in an asset [1].

The above grouping allowed for the first time to analyze the balance by the criterion of servicing the owner's capital, to establish a hierarchy of the owner interests, their subordination to obtaining benefits.

Owing to the work of another French scientist - Jean Bourniesien - economic analysis has been enriched with an important new approach. He saw in the enterprise balance sheet the information base for the comparative analysis of relations between mass of values which the enterprise has and the property rights to them.

The enormous scientific value of the works of J.B. Dumarchet, Delaport and other representatives of the economic line in the France accounting in the twentieth century was that they, more than anyone else, proved a direct immediate connection and influence on accounting and, consequently, on the economic analysis of political economy theories.

An important scientific achievement of the French Accounting School of the economic direction from the point of view of the modern management practice need was the development of the profitability analysis methodology concept. The emergence and necessity to evaluate the profitability indicators level and dynamics at the micro level in the twentieth century seem to be logical in terms of providing an opportunity to measure the ratio of benefits (in the financial result form) and costs (capitalized and non-capitalized) associated with economic activity.

The work of James Bliss (1930), who proposed a system of economic success indicators, comparing financial results with accounting and balance sheet data, became a further deepening of the profitability indicators analysis methodology.

At the beginning of the twentieth century, two English and American accounting schools - personalism and institutionalism - emerged. The emergence of institutionalism in accounting was preceded by the development of a social-institutional direction (institutionalism) in economic theory. Studies have shown that the main features of the institutionalism methodology in economic theory have been transferred to this area in accounting. Concepts of



each school are antagonistic to each other. Let's compare what these schools have achieved for economic analysis (Table 1).

Table 1

**Comparable characteristics of English and American
accounting schools impact on economic analysis**

Personalists (Horngren Ch. Th., Paton W.A., Jenkinson M. W.)	Institutionalists (F.W. Pixley, L.P.Robinson)
1	2
1. In balance sheet analysis proposed to estimate the dynamics of its accounts	1. The economic analysis task is the detection of profit (loss) reasons
2. In analysis process differentiate concepts "fixed" and "circulating" capital	2. They considered that the important factors of profit formation are: – time period; – risks; – capital markets; – credit cycle; – currency fluctuations; – price fluctuations
3. In analysis process two profit types were used: operational and financial	

Source [1].

As can be seen from the table, institutionalists focus more attention on the business entities financial results, as well as on assessing the impact of the external environment on the profit formation and dynamics. The priority of the personalist school is the enterprise financial and material state and its analysis taking into account the factors of the predominantly internal environment impact.

The systematization of the views of scientists considered above leads to the conclusion that both schools should be recognized as a general economic (classical) school, based on the totality of those scientific and practical problems that they review. In this case, it is also possible to track the correlation of conceptual approaches in accounting, management and economic analysis in their development.

The development regularities of any scientific activity direction, including economic analysis, is that concepts, schools, which are sometimes antagonists, provide the foundation for evolution, over time, their contradictions disappear, erase.

An important achievement of accounting in the twentieth century is the fact that specialists in this very area have not only realized, but also described in the form of definitions the need for economic activity analysis. They defined the place of economic analysis in the accounting and management system. Let's compare the definition of accounting, which is typical for 50 - x years of XX century. Thus, May believed that accounting is the art of recording, classification and generalization in the operations cost evaluation, which are at least partially the cost (monetary) nature with subsequent interpretation of the results. The American Association of Accountants characterized accounting as a process of identification, quantification and communication (transfer) of economic information, allowing to solve unclear economic situations and take effective management decisions[1]. In May's definition, the need for economic analysis in the accounting system arises after the description and generalization of information about the economic operation of the company, it is a post-analysis, retrospective assessment of the situation, held and properly documented.

The definition of accounting, proposed in 1966 by the American Association of Accountants, allows to interpret economic analysis as a process in the general information flow. However, here too, the need for analysis arises a posteriori and due to the users interests. Historically important in this definition is the fact that it is the first time that the necessity of a situational analysis is declared and its goal is to provide effective management decisions.

A new conceptual approach to defining the economic analysis tasks emerged in 1981, when the American Institute of Auditors' Terminology Committee formulated accounting as a service area, which is designed to provide quantitative information, mainly of a financial nature, about economic objects, which is assumed to be useful for making informed economic decisions in the alternative options analysis [1].

Such definition of accounting confirms the economic analysis service function in the subsystem of management accounting and, most importantly, directs the analysis subjects not to the retrospective, but to the prediction of the multi-variant management actions economic consequences and the choice of such an option, which, taking into account the risk of future events uncertainty, will most effectively serve the interests of the administration (owner). Thus, it was during this period that the theory of economic analysis made the evolutionary transition from quantitatively descriptive model of analysis to prognostic model based on the principle of optimization, economic activities regulation, ensuring the economic system equilibrium at the micro



level.

Definition of accounting as a system describing information interrelations between the enterprise and external environment in the 80s of the XX century led to the following concepts emergence: analysis of the enterprise external environment; the enterprise analysis by external users, i.e. there was a detailed analysis of the analysis types and forms, was caused by different interests, motivation of analytical information users, simultaneously there was a clearer objects and subjects contouring of economy economic analysis on macro- and micro-level.

Besides, the above mentioned definitions created the necessary prerequisites for the new classification division of accounting: into financial and managerial. Consequently, in order to ensure terminological consistency, scientists-analysts began to classify economic analysis by the nature of conducting and coverage of issues as well as financial and managerial.

During the twentieth century, there was a scientific discussion on the relativity of accounting information, the degree of its usefulness. It was conditioned by influence of unforeseen external and internal factors, accountants' subjectivism, prevalence of interests of capital owners, chosen methods of economic life facts estimation in space and time. That is why analysts also faced the problem of information sources relativity for analysis and growth of its usefulness.

Scientific approaches to the problem of restricting the implementation of the uncertainty risk, the limit of resources, including the informational ones, were proposed by Nobel laureates: Gerard Debreu in 1983 (works on the theory of general equilibrium, the study of utility function types), Maurice Allais in 1988 (works on the efficient use of production resources); James Mirrlees and William Vickrey in 1996. (work on the economic theory of incentives in the asymmetric information conditions).

At the meso and micro levels, ensuring economic and information balance in management decision-making in practice is achieved by implementing an internal and external control system in the management process.

Though certainty problem will be recent as long as:

- the estimation in accounting will exist;
- business entity economy will based on the interest and motivation;
- resource limit will exist (including informational).

The development trends in market relations and accounting enable us to state that economic analysis will continue to be relativistic in the future

according to the relativity theory.

At the same time, it should be taken into account that it is due to the Relativity Theory that a new direction of analysis has emerged - providing management entities with useful information for making decisions on a multi-alternative basis. In other words, the results of decision-making are compared in relation to each other or to the identified optimum.

The twentieth century - the century of monopolistic capitalism has completed the crystallization and polarization of concepts, directions, types of analysis as practical activities that in the best way performed the functions of capital service: analysis according to the data of financial accounting (financial) and analysis in the administrative (intraeconomic) accounting system. Although this division has a certain conditionality in its basis - since, by definition, any type of economic analysis is a prerequisite for making a management decision. This division was initially of a semantic nature, since the source of information was differently grouped accounting data. Economic analysis, which reigned over many centuries, under the influence of many factors transformed into specialized types of economic analysis with its own methodology. Its diversification has occurred. The characteristic feature of the analysis was its multifunctionality.

So, the conducted researches testify that the characteristic features of economic analysis development in the period of pre-monopoly and monopoly capitalism till neo-industrialism are:

- parallel existence of stochastic and functional approaches;
- increasing of the volume of economic information to be analysed;
- significant differentiation of analysis types, forms and directions;
- emergence and development of approaches that are a generalization of many techniques;
- increasing of the analytical information systematization level;
- development of scientific approaches to economic analysis;
- increasing the share of strategic and situational analysis;
- development of evaluation-diagnostic, regulatory, search, protective and communicative function of economic analysis;
- the analysis results using for the needs of both owners and other stakeholders;
- regulation of economic analysis methods by stakeholders and state institutions;
- transition to normalization of the level and dynamics of the main



assessment indicators;

- global unification and harmonization of individual analytical indicators and methods;

- emergence and development of risk analysis methods;

- transition to behavioral analysis to predict future events and regulatory opportunities;

- the use of computing tools to support economic analysis;

- emergence and improvement of special analytical software products;

- emergence of the market for analytical services: analytical information has become an object of purchase and sale, a product that has its identified value and market cost.;

- designation of professional economic analysis providers;

- increasing rates of analytical information moral obsolescence;

- identification of economic, ecological, sociological, behavioral, situational, organizational, and normative conceptual approaches in the late 20th - early 21st centuries, which will predetermine the further development of economic analysis theory and practice.

CONCLUSION.

Thus, studying the history of economic analysis development, it is necessary to highlight its characteristic features inherent in the corresponding periods of social and economic formations and economic relations evolution.

Their comparison in the context of the periods of formation of economic analysis as a practice and science allows identifying the main trends of its development and monitoring their further evolution. Thus, it is possible to establish the main regularities on which the theory, methodology and practice of economic analysis are based.

The economic analysis logic involves studying the processes of its development in order to understand the cause-effect relationships and dependencies.

To a certain extent, periodization of economic analysis as a practical and scientific activity meets these requirements. Periodization should not be considered a universal tool of history research, as it often levels out, averages processes, phenomena, facts, which may be the sprouts of a new and do not fit into the corresponding period model. At the same time, it allows a better understanding of the key points of development, linking them to the economic, political and social situation at the macro- and micro levels.

Little attention was paid to the classification of periods of economic analysis development. This is explained by the fact that so far there has been little research on the history of economic analysis as a practical activity. The main attention of scientists was aimed at studying the evolution of economic analysis as a scientific activity.

Considering the fact that economic analysis has emerged as a need for comprehension of accounting data and, as studies show, accompanies it for a long time in the historical plan, it is reasonable to take into account the division of periods proposed for the history of accounting as a practical and scientific activity by economists Y. V. Sokolov, D. R. Edwards, Yoshiaki Ginnai, A. Kantsani, K. Leyerer, Leo Herbert, R. Mattessich, R. Ober, K. Rodbertus, E. Stevelinck, A. Haar.

Transition to the next stage of the world economy development - information society - will directly affect on the model of economic analysis methodology.

Application of the proposed organizational-methodological approach to the algorithm of economic analysis methodology in the conditions of transition to the information society will take into account the existing trends in the economic analysis theory, methodology and practice; market economy laws effect; the information economy features and needs, and also will ensure the growth of the economic analysis utility level in the neo-industrialism conditions.

REFERENCES:

- [1] Sokolov Ya.V. (1996). *Bukhhalterskyi uchet: ot ystokov do nashykh dnei*. M.: Audyt YuNTY.
- [2] Popov A.Z. (1899). *Schetovodstvo kak metod yssledovaniya khoziaistvennoi deiatelnosti. Kurs po teoryi schetovodstva*. A.Z. Popov (sost.). SPb.
- [3] Maksymov Y.H. (1906). *Schetovodstvo. Kratkyi ystorycheskyi ocherk razvytiya schetovodstva y eho znachenye v torhovo-promyshlennykh y selskokhoziaistvennykh predpriyatiyakh*. SPb: Yzd. knyzhnoho sklada «Kommercheskaia lyteratura».
- [4] *Economic Analysis Evolution: from Pre-monopoly and Monopoly Capitalism to Neo-Industrialism*, Inna Lazaryshyna, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine



Inna Lazaryshyna¹

MODERN APPROACHES IN THE METHOD OF ANALYSIS OF FIXED ASSETS AGRICULTURAL BUSINESS ENTERPRISES

ABSTRACT:

Implementation of strategic and current tasks of operational management is impossible without the use of appropriate production capacity. An important place in its structure is occupied by fixed assets. Due to their availability and use in accordance with the production program, a resource base is formed to increase production, provide services or perform work, diversify them, improve quality characteristics. This contributes to gaining significant advantages in ensuring the competitiveness of the enterprise and its products. To reveal the purpose and objectives of the research, the article uses general scientific (analysis, synthesis, induction, deduction) and special research methods (system approach, graphical method, comparative analysis, modeling). The scientific article examines the existing methods of analysis of fixed assets. Its critical assessment is given, the shortcomings of use in the conditions of market economy and information needs of managers and investors of agrarian business enterprises are pointed out. Theoretical and methodological principles of improving the analysis of fixed assets of agricultural enterprises are formulated. A model of the methodology of analysis of fixed assets in the system of real investment management is proposed. To reveal the content of the proposed method, the practical aspects of the implementation of the method of analysis of fixed assets in the management of real investments of agricultural enterprises are considered. Analytical indicators for information support of management of each stage of real investment (at the stage of real investment planning and the stage of realization of investments in fixed assets of agricultural enterprise) are identified.

INTRODUCTION.

Since fixed assets are used in many business processes of the enterprise and types of operations (activities), it is necessary to provide effective analytical support for their management. The method of economic analysis of the composition, condition and efficiency of the use of fixed assets has been formed for a long time and has its origins in the period of the socialist economy. This period was characterized by technical and economic analysis of fixed assets. Significant attention to improving the analytical support of fixed assets management in agriculture was paid by scientists A.A. Bugutsky, G.A. Kobzar,

¹ Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics and Economic Analysis
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, UKRAINE

G.Y. Kozak, G.T. Leshchenko, G.V. Postnikova, V.K. Savchuk, R.I. Trynko, V.V. Yurchyshyn, M.I. Yatskiv. However, the current organizational structure of most Ukrainian enterprises does not provide a large number of economists and analysts who can perform such an analysis. Researches of N.A. Volkova, O.V. Zinkevych, E.V. Mnykha, O.V. Oliynyk, I.M. Parasiy-Vergunenko, S.I. Shkarabana are devoted to the development and development of methods of analysis of fixed assets. However, today it is important to conduct financial and investment analysis, as fixed assets are the objects of real investment. For these reasons, the method of analysis of fixed assets on a new paradigmatic basis needs to be significantly improved. The purpose of the article is to substantiate the theoretical and methodological principles of improving the analytical support of fixed assets management in the system of real investment.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF IMPROVING THE ANALYSIS OF FIXED ASSETS OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.

The agricultural sector of Ukraine's economy plays a significant role in solving basic socio-economic problems, in achieving sustainable development goals. Agribusiness products provide food needs not only in the domestic market, but also have a very significant export potential. Therefore, an important task of agricultural enterprises is to grow competitive, quality products. Realization of this task is impossible without effective management, including investments, because the quantitative and qualitative parameters of agricultural production depend on their validity and direction. Domestic enterprises are characterized by the predominance of real investments in the structure of investment - namely - in fixed assets. Therefore, the urgent theoretical and methodological task is to improve the analytical management of fixed assets as objects of investment.

To do this, consider the existing approaches to the methodology of analysis of fixed assets of agricultural enterprises (Table 1).

Table 1

System of indicators of analysis of fixed assets of agricultural enterprises

Indexes	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Machine-day utilization rate (variability ratio)					
The percentage of use of the regime fund of tractor-changes					
The level of mechanization of basic agricultural work in agriculture			+		
Volume of freight (ton / km)					



Table 1 (continued)

Indexes	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
The structure of costs for the operation of the tractor fleet	+				
Labor capital		+	+		
Technological armament of labor.		+			
Capital intensity		+			
Indicator of farm debt by tractors in physical units		+			
The figure in conventional units in terms of the standard tractor per 100 hectares of arable land		+			
Load of crops on a physical tractor (combine, plow, cultivator)		+			
Loading of crops on the reference tractor (combine, plow, cultivator)		+			
Number of agricultural machinery and implements to perform the planned amount of work (in the reference calculation and by brand)		+	+		+
Production of gross crop and livestock products per 1 unit of cost of machinery		+			
Revenues (profit) per unit cost of equipment		+			
Energy equipment of the farm		+	+		+
Energy of labor		+	+		+
Coefficient of extensive use of tractor fleet and combines (in time)		+	+		+
Coefficient of intensive use of tractor fleet and combines (by capacity)		+	+		+
Percentage of performance by tractors of seasonal and variable norms on quantity and quality of works and terms		+			
The cost of tractor work		+			
The cost of 1 hectare of harvesting		+			
Coefficient of integration (full) load of the machine-tractor fleet			+		
The level of mechanization of the technological process is possible				+	
The degree of intensity of renewal of fixed assets				+	
Indicators of investment structure				+	
Indicators of funding sources				+	
Indicators of implementation of the capital investment plan				+	
Performance indicators for capital construction of facilities				+	
Performance indicators of fixed assets formation				+	
Expenses for capital repairs of fixed assets				+	
Occupancy of livestock facilities				+	+

Table 1 (continued)

Indexes	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
Use of the area of the main production of livestock facilities				+	
Number of seats per 1 m ² of floor				+	
Average annual occupancy				+	
Terms of introduction of new areas				+	
Yield of livestock products per 1 m ² of production area of livestock premises				+	
The level of return on the productive potential of productive animals				+	
Breeds (lines) of animals				+	
Health, productive age of animals				+	
Feed and drinking water				+	
Gross output at comparable prices: - per unit of land area (relevant land); - per 1 m ² of production area of the main industry; - 1 (100, 1000 rubles) of the value of fixed assets of the industry; - per 1 employee of the industry.				+	
Production of basic types of products per 1 m ² of production area				+	
Growth in gross output					
The degree of development of the project production capacity for the production of basic products				+	
Unit cost: - profit per unit of production area - profit from 1 head of animals				+	
The level of profitability of production				+	
Return on capital investment in the industry				+	
Technological efficiency of fixed assets				+	
Economic efficiency of fixed assets				+	
Economic efficiency of capital investments				+	
Environmental effect				+	

[formed by the author]

According to Table 1, most Ukrainian scientists-analysts in the field of agriculture preferred quantitative - technical and economic indicators of the composition and use of fixed assets. Only G.A. Kobzar, G.Ya. Kozak, G.T. Leshchenko, V.K. Savchuk and V.V. Yurchyshyn suggested in the process of analysis to study the cost indicators related to the costs and results of the use of fixed assets:

- production of gross output of crop and livestock at the rate of 1 unit of cost of equipment;
- income (profit) per unit cost of equipment;



- cost of tractor works;
- cost of 1 ha of harvesting;
- costs of overhaul of fixed assets;
- profit from 1 head of animals.

However, in the process of assessing the quality of investment decisions, according to our research, preference should be given to cost indicators and ratios as more visual and representative, as well as take into account the information requests of stakeholders. Taking into account these considerations, the method of analysis of fixed assets in the investment management system should include the blocks shown in Fig.1.

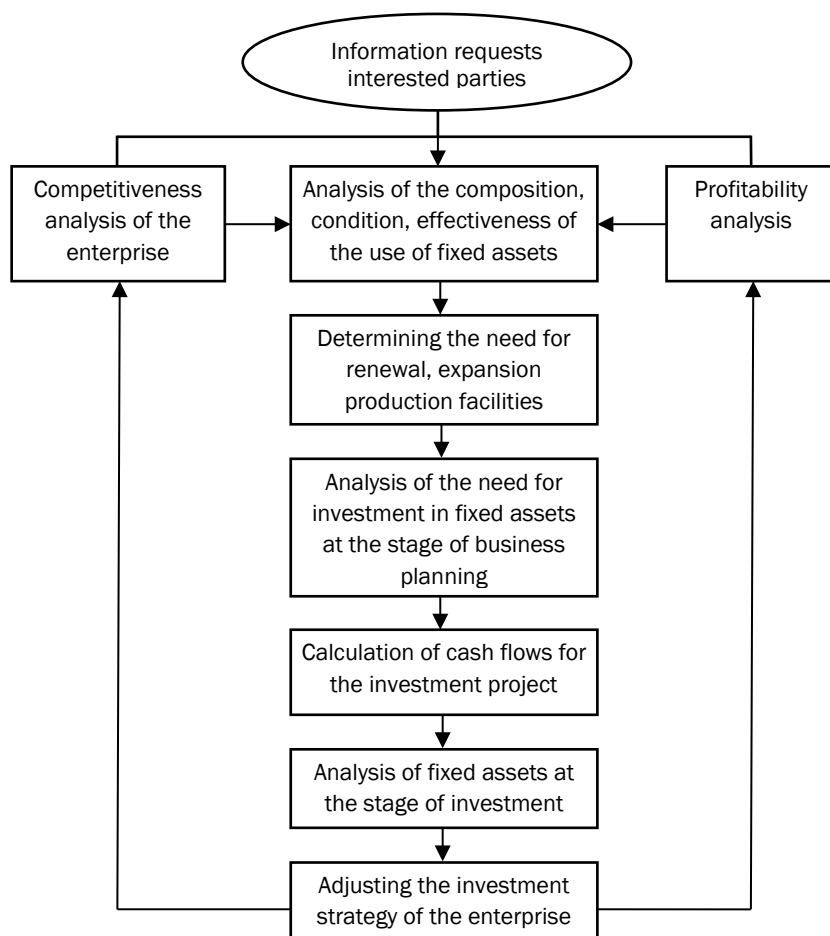


Fig. 1. Model of methods of analysis of fixed assets in the system of real investment management

The analysis and its content should be preceded by the formulation of information needs of investors (company management). Next, the assessment of the competitiveness of both the agricultural enterprise as a whole and individual products. Given the negative trends in the dynamics of income and operating profit, one of the factors of which was to reduce the efficiency of fixed assets, increasing the level of their extensive use and technical condition and operation, the need to update, expand, modernize fixed assets and investment resources needs at the stage of business planning (investment project development).

Next, it is necessary to analyze the effectiveness of the use of fixed assets at the stage of investment and, if necessary - adjust the investment project or investment strategy of the enterprise as a whole.

The analysis of fixed assets according to the system approach is not an end in itself, it is necessary to assess the effectiveness of investment, as well as to determine the production capacity and its effectiveness to increase the competitiveness of products and enterprises as a whole.

PRACTICAL ASPECTS OF THE IMPLEMENTATION OF THE METHODOLOGY OF ANALYSIS OF FIXED ASSETS IN THE MANAGEMENT OF REAL INVESTMENTS.

At each stage of the analysis it is necessary to organize the formation of an information base for the calculation and evaluation of the dynamics of relevant indicators. Thus, at the stage of planning the volume of real investment (business project development) analysis of the need for investment in fixed assets should be conducted on the dynamics of the following indicators:

- average annual cost of fixed assets;
- profitability of fixed assets on income from operating activities;
- the coefficient of operation of fixed assets
- net income from sales of products, goods, works, services.

Comparing the dynamics of these estimates makes it possible to determine the economic basis of the need for real investment and their targeting.

Table 2 calculates the dynamics of the estimated indicators of the need for real investment in fixed assets at the planning stage in PJSC "Ivano-Frankivsk Breeding Enterprise" for 2016-2020.

According to Table 2, there is a negative trend to reduce the value of fixed assets - for the analyzed period 2016-2020. it decreased by UAH 171.1 thousand, ie by 33%.



Table 2

Analysis of the need for real investment in fixed assets at the planning stage in PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020

Indexes	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2020/ 2016
Net income from sales of products (goods, works, services), thousand UAH	934,8	759,9	1115,1	735,3	626,7	-174,9	355,2	-308,1
Financial result of operating activities, thousand UAH	4,2	5,1	8,5	2,1	1,9	0,9	3,4	-2,3
Average annual cost of fixed assets, thousand UAH	375,6	294,2	273,5	252,7	204,5	-81,4	-20,7	-171,1
Return on fixed assets by operating income, %	1,12	1,73	3,11	0,83	0,93	0,61	1,38	-0,19
Depreciation amount, thousand UAH	286,1	288,2	236,6	242,4	197,7	2,1	-51,6	-88,4
The coefficient of operation of fixed assets, UAH / UAH	0,762	0,98	0,865	0,96	0,97	0,218	-0,115	0,208

Such a significant decrease was due to reduced demand for products. Net income from sales of products (goods, works, services) of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for the period 2016-2020. decreased by 308.1 thousand UAH, ie also by 33%. Figure 2 shows the dynamics of the average annual value of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020.

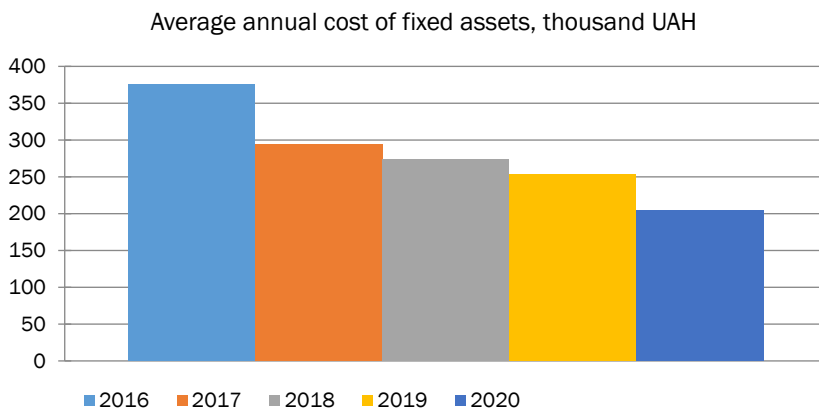


Fig.2 Dynamics of the average annual value of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk breeding enterprise" for 2016-2020

Thus, there is a steady trend to reduce the production potential of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020, due to falling demand for the company's products, their low quality, shrinking markets. That is, the need for real investment in modern equipment and technology is significant and a priority of investment policy of the enterprise.

Consider in more detail in Figure 3 the dynamics of net income from sales of products (goods, works, services) PJSC "Ivano-Frankivsk Breeding Enterprise" for 2016-2020.

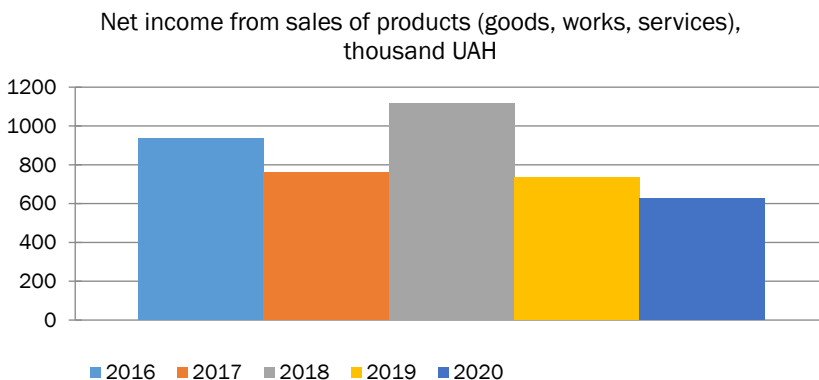


Fig.3 Dynamics of net income from sales of products (goods, works, services) PJSC "Ivano-Frankivsk tribal enterprise" for 2016-2020

According to Fig. 3, there is also a steady trend (except for 2018) to reduce net income from sales of products (goods, works, services) PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for the reasons mentioned above. The company should completely review its product range policy and look for new markets or expand its presence to existing ones through new competitive products.

Directly related to the dynamics of net income is the dynamics of financial results and profitability of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" (Fig. 4). If before 2018 at PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" there was an increase in operating profit - by 4.3 thousand UAH, ie the growth rate was 202.4% compared to 2016, the following years are characterized by a significant decrease in profit from operating activities - by 77%, which leads to failure to achieve strategic goals of the enterprise, reducing social programs for employees.

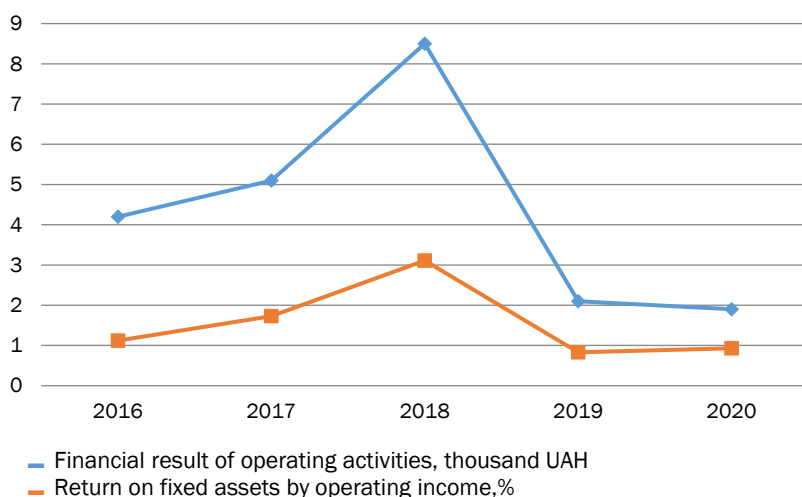


Fig.4 Dynamics of financial results and profitability of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020

Against this background, logically, there was a decrease in the profitability of fixed assets in profit from operating activities - by 70.1 from the level of 2018.

To form a business plan for the reorientation of technology to a modern, innovative, higher level of targeting of real investment, it is also necessary to assess the level and trends in the operation of fixed assets of the studied

enterprise. In Fig. 5 shows the dynamics of the coefficient of operation of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk breeding enterprise" for 2016-2020.

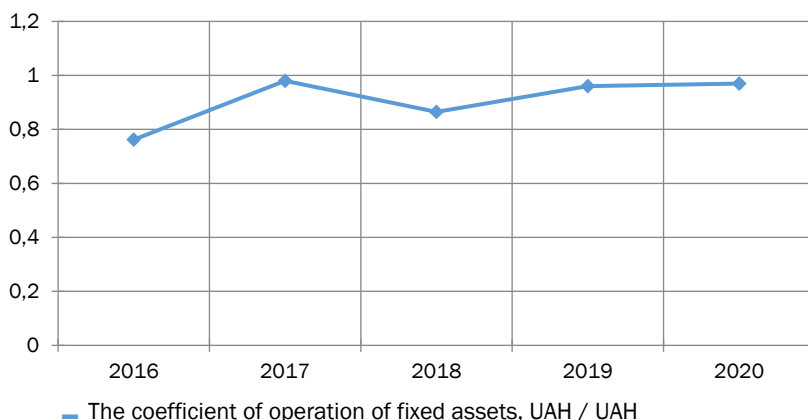


Fig.5 Dynamics of the coefficient of operation of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk breeding enterprise" for 2016-2020

According to Fig.5 and Table 2, there is a catastrophic state of wear and tear of fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020 - an average of 90.7% over 5 years. Moreover, the increase in negative trends is observed throughout the study period - from 76.2% in 2016 - to 97% in 2020. That is, without real investment in fixed assets, the company will not be able to fully carry out its operations, possible accidents and equipment breakdowns, increasing the level of injuries to employees, deteriorating product quality.

At the stage of investment implementation, analytical tools for decision-making should include evaluation indicators:

- net income from sales of products, goods, works, services;
- net income per UAH 1 of fixed assets;
- profit from operating activities per UAH 1 of fixed assets;
- average annual cost of fixed assets;
- the share of fixed assets in the value of the property of the enterprise;
- capital intensity and return on capital;
- market value of the enterprise (by property approach);
- the share of fixed assets in the market value of the enterprise.

Table 3 shows the calculation of the dynamics of the main estimates at the stage of realization of real investments on the example of the private joint-stock company "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020.

Table 3

Analysis of fixed assets at the stage of realization of real investments in the private joint-stock company "Ivano-Frankivsk tribal enterprise" for 2016-2020

Indexes	2016	2017	2018	2019	2020	2017/ 2016	2018/ 2017	2020/ 2016
Average annual cost of fixed assets, thousand UAH	375,6	294,2	273,5	252,7	204,5	-81,4	-20,7	-171,1
Property value, thousand UAH	729,7	671,8	956,8	812,0	772,3	-57,9	285	42,6
The cost of fixed assets that provide operating activities, thousand UAH	375,6	294,2	273,5	252,7	204,5	-81,4	-20,7	-171,1
Capital intensity of production, UAH / UAH	0,402	0,387	0,245	0,344	0,326	-0,015	-0,142	-0,076
Return on capital, UAH/UAH	2,489	2,583	4,077	2,910	3,064	0,094	1,494	0,575
The share of fixed assets in the value of property of the enterprise, %	51,47	43,79	28,58	31,1	26,5	-7,68	-15,21	-24,97
Net income per UAH 1 of fixed assets, UAH / UAH	2,489	2,58	4,077	2,910	3,064	0,094	1,494	0,575
Profit from operating activities per UAH 1 of fixed assets, UAH / UAH	0,011	0,02	0,031	0,008	0,009	0,006	0,014	-0,002
Net profit, thousand UAH	4,2	4,2	7,0	1,7	2,4	0	2,8	-1,8
Net profit per UAH 1 of fixed assets, UAH / UAH	0,011	0,01	0,026	0,007	0,012	0,003	0,012	0,001
Market value of the enterprise (by property approach), thousand UAH	603,2	607,4	614,4	616,1	618,5	4,2	7	15,3
Share of fixed assets in the market value of the enterprise, %	62,27	48,4	44,51	41,0	33,1	-13,83	-3,93	-29,17

The data of Table 3 allow for analytical monitoring of estimated indicators at the stage of realization of real investments in fixed assets. An important methodological approach is to assess the dynamics of relative indicators - they provide a higher level of systematic research.

Thus, despite the generally negative trends identified in the process of preventive analysis - before making decisions on real investment in fixed assets, the dynamics of return on fixed assets - capital intensity and return on capital is positive - yes, return on investment from 2,489 UAH / UAH. in 2016 it increased to UAH 3,064 / UAH. in 2020, ie by 123.1%, and capital intensity, as an inverse indicator, decreased by UAH 0.076 / UAH, respectively.

In Fig. 6 there is a trend to reduce the share of fixed assets in the value of property of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020.

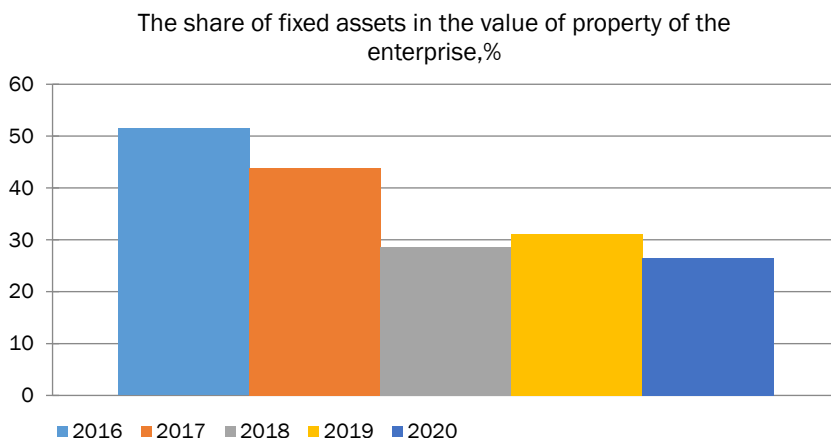


Fig.6 Dynamics of the share of fixed assets in the value of property of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal enterprise" for 2016-2020

Dynamics of the share of fixed assets in the value of property of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020 - has a steady downward trend - from 51.47% in 2016 to 26.5% in 2020 - ie if in 2016 fixed assets accounted for more than half of the value of the entire property of the enterprise - then in 5 years - only a quarter. Which is another economically sound evidence of the need for large-scale real investment to maintain their market position. At the same time, the comparison of the dynamics of this indicator with the rate of return shows an increase in operating load on very worn equipment, which

leads to increased costs for capital and current repairs and, consequently, reduce the company's profit.

Also in the process of analysis it is necessary to assess trends in the value of property and market value of the studied joint stock company. Figure 7 shows the dynamics of property value and market value (according to the property approach) of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020. According to Fig. 7, the value of property changes unevenly, although for the period 2018-2020 there was a negative trend to reduce it - from 956.8 thousand UAH in 2018 to 772.3 thousand UAH in 2020, ie by 19.3%. At the same time, the tendency to a steady increase in market value (according to the property approach) is positive for the company and its shareholders. During the study period, it increased by 2.1%.

Although the share of fixed assets in the market value of the enterprise has also undergone sharp changes - from 62.27% in 2016 to 33.1% in 2020, ie decreased by 29.17 percentage points.

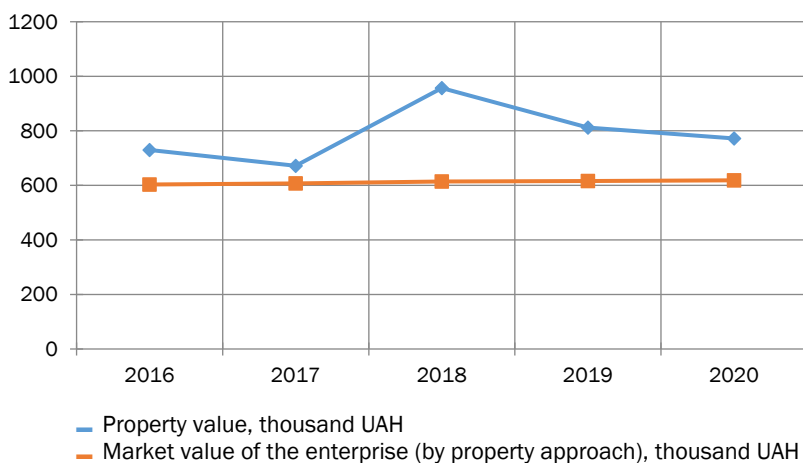


Fig.7 Dynamics of property value and market value (by property approach) of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020

Regarding the trends and nature of changes in net income and net income by 1 UAH fixed assets, according to a cautious forecast, they tend to increase - although this is due not to extensive but intensive use of fixed assets and the price factor in the causal relationship of income, profit and use of fixed assets (Fig. 8).

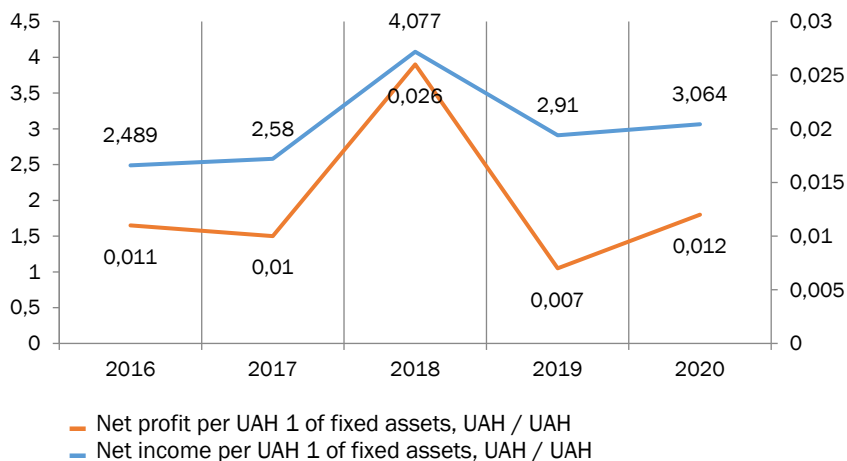


Fig.8 Dynamics of net income and net profit for 1 UAH. fixed assets of PJSC "Ivano-Frankivsk Tribal Enterprise" for 2016-2020

Thus, the use of the proposed method of analysis of fixed assets allows management and business owners to make more informed decisions about real investment and its effectiveness in the long run for the implementation of business strategy.

CONCLUSION.

The research of theoretical and methodological bases of analytical support of fixed assets management in the system of real investment of agricultural enterprises allows to draw the following conclusions. Existing theoretical and methodological approaches and techniques are focused mainly on the assessment and diagnosis of technical and economic indicators of the state and use of fixed assets. They are very detailed due to the high level of diversification of agricultural business (crop production, animal husbandry, beekeeping, fishing, etc.). For micro and small enterprises due to limited economic staff, this technique is very time consuming and resource intensive. For the needs of real investment, the method of fixed assets analysis is recommended, which will consist of groups of evaluation indicators that most accurately reflect the state and efficiency of fixed assets and justify the feasibility of investing in stages: business project development and investment. The correctness and relevance of the proposed method of analysis on the example of the researched enterprise are considered.

REFERENCES:

- [1] Postnikova, G.V. (1974). *Analiz khozyaystvennoy deyatelnosti sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy*. Izdatelskoye ob'yedineniye «Vishcha shkola».
- [2] Yurchishin, V.V. & Kobzar, G.A. (1975). *Analiz proizvodstvenno-finansovoy deyatelnosti sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy*. Izdatelskoye ob'yedineniye «Vishcha shkola».
- [3] Bugutskiy, A.A. (1976). *Analiz ekonomicheskoy effektivnosti sel'skokhozyaystvennogo proizvodstva*. Kyiv: «Urozhay».
- [4] Leshchenko, G.T., Kozak, G.Ya. & Savchuk, V.K. (1986). *Analiz khozyaystvennoy deyatelnosti sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy* (4-e izdaniye, pererabotannoye i dopolnennoye). Kyiv: Vishcha shkola. Golovnoye izdatelstvo.
- [5] Trinko, R.I. & Yatskiv, M.I. (1987). *Analiz hospodarskoi diialnosti sil'skohospodarskykh pidpriemstv*.

Кузнецова Наталія Богданівна¹ 

Nataliya Kuznetsova

ФЕНОМЕН НЕВІДПОВІДНОСТІ У НАВИЧКАХ І КВАЛІФІКАЦІЯХ: ФОКУС НА ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ У ГЛОБАЛЬНОМУ ВИМІРІ

SKILLS AND QUALIFICATIONS MISMATCH PHENOMENON: FOCUS
ON HUMAN CAPITAL IN THE GLOBAL MEASUREMENT

АНОТАЦІЯ:

У статті досліджено сутність та значення феномену невідповідності у навичках і кваліфікаціях як узагальнюючого поняття, що поєднує в собі всі типи розривів і дисбалансу у навичках та кваліфікаціях. Розглянуто різні типи даної невідповідності. Визначено фактори, що зумовлюють поширення даного явища. Обґрунтовано небезпечність поглиблення розривів у кваліфікаціях і навичках, що проявляється у негативному впливі на формування якісних характеристик людського капіталу та зумовлює неефективність використання його потенціалу. Через призму людського капіталу визначено можливі загрози і глобальні виклики, зумовлені невідповідністю навичок і кваліфікацій та їх наслідки для суспільства, роботодавця і працівника. На основі аналізу посилення невідповідності у навичках та кваліфікаціях працівників, досліджено формування сучасних трендів розвитку світового ринку праці, а саме: існування так званого «пост пандемічного синдрому заморожування найму» як дисбалансу між пропозицією та попитом на робочі місця, спровокованого пандемією COVID-19; поглиблення невідповідності рівня освіти працюючих людей та робочими місцями, які вони займають, що свідчить про існуючий значний розрив в масштабах світу між сферою освіти і сферою праці. В якості можливих напрямів подолання невідповідності навичок та кваліфікацій розглянуто: посилення ролі роботодавців у вирішенні даної проблеми та використання практичного інструментарію «Архітектор навичок майбутнього» ("Future Skills Architect"), де ключовим показником є індекс зрілості країн (FSA), що дасть можливість урядам країн формувати набори якісних рішень у боротьбі за людський капітал.

ABSTRACT:

The article examines the essence and significance of the phenomenon of mismatch in skills and qualifications as a generalizing concept that combines all types of gaps and imbalances in skills and qualifications. Different types of this mismatch are considered. The factors that determine the spread of this phenomenon have been identified. The danger of widening the gaps in qualifications and skills, which manifests itself in the negative impact on the formation of qualitative characteristics of human capital and causes inefficiency in the use of its potential is substantiated. Through the prism of human

¹ канд. екон. наук, доцент, докторант

ДВНЗ «Київський національний економічний університетімені Вадима Гетьмана», УКРАЇНА

PhD in economics, Associate Professor, Doctoral student

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, UKRAINE



capital, potential threats and global challenges caused by skills mismatches and their implications for society, employers and employees have been identified. Based on the analysis of increasing mismatch in skills and qualifications of workers, the formation of current trends in the global labor market has been examined; and these trends are: the existence of the so-called "post-pandemic hiking workers freezing syndrome" as an imbalance between supply and demand for jobs provoked by the COVID-19 pandemic; deepening the mismatch between the level of working people education and the jobs they occupy, indicating a significant global gap between education and employment. Possible ways to overcome skills and qualifications mismatches include strengthening the role of employers in deciding this issue and using the Future Skills Architect practical set of instruments, where the key indicator is the country's maturity index (FSA), which will enable governments of countries to form sets of quality solutions in the struggle for human capital.

ВСТУП.

Сьогодні сучасний ринок праці переживає глобальні трансформації, які відбуваються під впливом бурхливих технологічних революцій. У виробничі процеси все глибше проникають новітні технології. Відбуваються кардинальні зміни змісту самої праці, її інтенсивності і факторів забезпечення продуктивності, структури робочого часу та форм зайнятості, трудових функцій людини та її цінності як капіталу. Докорінно змінюються підходи до формування нової якості людського капіталу, політики найму робочої сили та професійного розвитку працівників, системи відносин між найманим працівником і роботодавцем, які колись були більш статичними і стійкими протягом тривалого часу.

Особливо помітним стає вплив автоматизації і машинного навчання на характер сучасної праці. А такі новітні технології, як масиви даних і штучний інтелект уже найближчим часом набудуть ролі ключових факторів розвитку суспільства у майбутньому.

Під впливом сучасних технологій все більше зростатиме розмитість меж між фізичною, цифровою і навіть біологічною сферами. Можливість підключення різних інформаційних і цифрових платформ до різних цифрових носіїв, створюватимуть суттєві проблеми для ведення бізнесу, пов'язані з людським капіталом, в аспекті швидкої адаптації найманих працівників до нових технологічних трендів, зумовлених Четвертою індустріальною революцією. Тому вміння розвивати бізнес в складних умовах і часто непередбачуваних (за умов вірусної кризи, зумовленої COVID-19), знання сучасних технологій, робота з величезними масивами даних і комунікації, — стануть ключовими навичками, затребуваними роботодавцями на ринку праці в прийдешньому майбутньому. Так, за даними звіту «*The Future of Jobs 2020*», внаслідок змін поділу праці між людьми і машинами вже до 2025

року 85 млн робочих місць можуть бути замінені машинами. Одночасно можуть з'явитися 97 нових, досі ще не існуючих на ринку праці робочих місць, які потребуватимуть знань нових технологій і цифрових навичок [1]. Це означає, що існуючі сьогодні невідповідності у навичках і кваліфікаціях людей ще більше будуть зростати і поглиблюватися, створюючи нові суспільні виклики як для бізнесу, так і для робочої сили.

Зазначені глобальні трансформації матимуть вирішальний вплив на людський капітал, адже кардинальних змін зазнають процеси його відтворення, формування, використання та розвитку. Існуючі проблеми, зумовлені безробіттям, особливо серед молоді, демографічною кризою, вимушеною міграцією, зростанням бідності серед населення у глобальному масштабі, — формуватимуть більш масштабні небезпеки і загрози для людей, на додаток до технологічного фактору. Все це зумовлює необхідність вивчення можливостей формування нової якості людського капіталу в аспекті прискореної у часі трансформації професійних навичок та кваліфікацій, подоланні кваліфікаційного розриву, існуючого дисбалансу між попитом і пропозицією на затребувані ринком праці сучасні знання і навички, з метою напрацювання інструментів та механізмів подолання цієї глобальної проблеми невідповідності.

У наукових дослідженнях тема вивчення різних типів невідповідності навичок та шляхів їх подолання набуває актуальності, оскільки є глобальною та затребуваною часом. Існуючі практики оцінки та прогнозування розривів у навичках знаходять своє відображення у різних звітах міжнародних організацій (Світового банку, МОП, ЮНЕСКО, ООН, ОЕСР), у емпіричних дослідженнях, прогнозах, аналітичних оглядах міжнародних науково-дослідних інституцій, консалтингових груп, іноземних закладів вищої освіти. Різновекторними у дослідженнях невідповідності навичок є наукові доробки як іноземних, так і вітчизняних вчених, зокрема: Nichole M. Bauer, Ismail Z., Paul Comyn, Laura Brewer, Martin J. McKenney, Holly A. Handley, Cappelli, P.H., Olson, M.P., Clark, B., Joubert, C. та Arnaud, M., Kucel, A., Мальцевої В.А., Винокурової О.С., Жук І.А., Кравченко І.М., Колишко Р., Попової Н. та інших. Особливої уваги заслуговують дослідження невідповідності кваліфікацій, зокрема в Україні, таких вітчизняних дослідників, як Купець О. та Чебанової М.

Метою дослідження є на основі оцінки глобальних трендів посилення різних типів невідповідності у навичках і кваліфікаціях, дослідити їх сутнісну характеристику, вивчити різновекторний характер їх впливу на людський капітал, зумовлені ними суспільні виклики і загрози та окреслити можливі шляхи їх подолання.



ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ НЕВІДПОВІДНОСТІ У НАВИЧКАХ І КВАЛІФІКАЦІЯХ: СУТНІСТЬ, ТИПИ, ФАКТОРИ ВПЛИВУ, РИЗИКИ І ЗАГРОЗИ.

Фундаментальною проблемою багатьох країн сьогодні є проблема формування навиків майбутнього, оскільки за період пандемії COVID-19 ще більше загострилася проблема кадрів внаслідок зумовленого нею економічного колапсу. Пандемія сформувала нові виклики ринку праці і прискорила цифрову революцію, докорінно змінюючи робочі місця, режим роботи, зміст праці та мислення працівників. В даний час пандемія уже зумовила довгострокові структурні зміни – наприклад, появу гнучких і віддалених схем роботи та прискорену автоматизацію, – які у наступному десятилітті стосуватимуться 1,5 мільярда робочих місць. А в недалекій перспективі, за дослідженням BCG, наслідками вірусної кризи до 2025 року буде потенційне збільшення втрати продуктивності з 6% до 11%, що призведе до нереалізованого ВВП у розмірі 18 трильйонів доларів. І хоча автоматизація до 2030 року поставить під загрозу 12% поточних робочих місць, близько 30% робочих місць вимагатимуть нових навичок [2].

Під впливом цифровізації, зростаючої потреби переходу на віддалену роботу, прискорення темпів автоматизації, завдання формування робочої сили, здатної протидіяти сучасним викликам і створювати нову реальність, набуває пріоритетного значення в кожній країні.

Зазвичай, коли мова йде про невідповідність навичок, то її розглядають з двох позицій [3]:

1) як невідповідність між особами, придатними для роботи і наявними робочими місцями (як існування безробіття за наявності незакритих вакансій);

2) як невідповідність між особами, які працевлаштовані та роботою, яку вони виконують.

Загалом, *невідповідність у навичках* є узагальнюючим поняттям існуючих різних її типів, оскільки:

- поєднує в собі всі типи розривів і дисбалансу у навичках, як надмірна і недостатня освіта, надмірна і недостатня кваліфікація, брак/надлишок навичок, застарілість навичок; є якісним і кількісним вимірником навичок; стосується особи, роботодавця, сектору або економіки загалом [4];

- відображає різницю між навичками, необхідними для досягнення успіху на посаді та набором навичок працівника, який обіймає цю посаду [5];

- свідчить про неоптимальне використання навичок особи у своїй

професії, тобто недостатнє використання (недовикористання) навичок або, навпаки, відображає ситуації, коли рівень навичок нижче необхідного, що може стати джерелом незадоволення працівників і гальмує зростання їх продуктивності [6];

- охоплює всі проблеми, пов'язані з попитом та пропозицією навичок, чи це недостатня чи надмірна пропозиція [7];

- є багатоаспектним і може означати різноманітні поняття, включаючи вертикальну невідповідність, горизонтальну невідповідність, прогалини в навичках, дефіцит навичок та застарілість навичок [8].

Тож нагальною є необхідність подолання різних типів невідповідності навичок і кваліфікацій, які на ринку праці сформувалися протягом тривалих трансформацій, зумовлених глобальними трендами, ситуацій коли:

- наявних навичок не вистачає для ефективного виконання певної роботи;

- рівень освіти або навички не відповідають існуючій вакансії;

- рівень освіти є більшим чи меншим за рівень, прийнятний у роботі чи професії;

- працівники мають вищу чи нижчу кваліфікацію, ніж вимагає їх робота;

- фактором часу знецінюються знання, здобуті раніше;

- на ринку існує дисбаланс між попитом та пропозицією певних навичок та інші невідповідності.

Усі типи невідповідності, існуючі на ринку праці автором узагальнено у табл. 1.

Таблиця 1

Різні типи невідповідності навичок і кваліфікацій

Типи невідповідності	Характеристика невідповідності
Дефіцит (надлишок) навичок	Попит (пропозиція) на певний тип навичок перевищує пропозицію (попит) на фахівців з такою кваліфікацією
Розрив у навичках	Тип або рівень навичок відрізняється від того, що необхідний для ефективного виконання певної роботи
Вертикальна невідповідність	Рівень освіти або кваліфікації менший або більший за необхідний рівень, т.б. прийнятний у роботі чи професії. Цей тип невідповідності виникає коли рівень знань, якими володіє людина, не відповідає рівню навиків, необхідних для виконання певної роботи. Його ще називають кваліфікаційною невідповідністю.

Продовження табл. 1

Типи невідповідності	Характеристика невідповідності
Горизонтальна невідповідність	Тип / сфера освіти або навички не відповідають існуючій вакансії, тобто коли працівники мають рівень освіти в одній галузі знань, а працюють в іншій. Цей тип невідповідності відомий як «невідповідність галузі навчання».
Надмірна / недостатня освіта	Працівники мають вищий / нижчий рівень освіти, ніж вимагає робота
Перекваліфікація / недостатня кваліфікація	Працівники мають вищу / нижчу кваліфікацію, ніж вимагає їх робота
Застарілі навички	Навички, які раніше використовувалися на роботі, на даний момент є більше не потрібними та неактуальними через зміни на ринку праці (наприклад, цифровізацію) і / або навички з часом погіршилися через те, що не використовувалися певний час

Узагальнено автором за [3]; [9]; [10].

Процеси поглиблення невідповідності у навичках і кваліфікаціях мають негативний вплив на формування якісних характеристик людського капіталу і зумовлюють *глобальні проблеми*, пов'язані з неефективністю використання і недореалізацією наявного потенціалу людського капіталу [11]:

- недостатній рівень фокусування уваги на підготовці робочих місць та фахівців до ще не існуючих видів діяльності;
- більшість робочої сили не залучена до процесів безперервності перепідготовки та навчання протягом усього життя;
- низький рівень внутрішньої мотивації і почуття відповідальності за свій розвиток у найманих працівників;
- обмежений доступ до можливостей ринку праці через поверхневий моніторинг (або його відсутність) у роботодавців;
- нерівномірний перерозподіл людського капіталу за географічною ознакою;
- нерозкритий потенціал окремих груп працездатного населення, як робочої сили, особливо того, що проживає у віддалених населених пунктах з обмеженою інфраструктурою;
- зміна цінностей і потреб робочої сили внаслідок впливу сучасних технологій.

До *основних факторів*, що зумовили виникнення різних типів невідповідності у навичках сьогодні можна віднести [7]:

- структурні зміни в економіці окремих регіонів, що зумовлюють відповідні

зміни у вакансіях на регіональних ринках праці, одночасно, за умов повільної адаптації регіональної освіти до підготовки необхідних фахівців;

- технологічні зміни, що формують попит на нові навички і його зростання на висококваліфікованих працівників;

- автоматизація виробничих процесів, що прискорює процеси оновлення знань і знижує потребу у певних навичках, роблячи їх застарілими;

- інертність регіональної влади щодо вирішення проблем зайнятості та безробіття працездатного населення, подолання кваліфікаційної ями в регіонах;

- недосконала система найму більшості роботодавців, що зумовлює неспроможність їх кадрової політики визначати та оцінювати невідповідність навичок кандидатів на існуючі вакансії;

- брак або обмеженість інформації у сформованих роботодавцями вакансіях щодо вимог до посад кандидатів;

- застаріла та недосконала у роботодавців система професійного розвитку працівників, їх навчання, підвищення кваліфікації, перекваліфікації;

- неузгодженість багатьох існуючих методичних підходів до вимірювання невідповідності навичок внаслідок відсутності у міжнародній статистиці необхідних показників, зокрема, у більшості країн з низьким рівнем доходів;

- складність вимірювання і визнання навичок та використання інструментів прогнозування і співставлення навичок міжнародних трудових мігрантів, що гальмує їх імплементацію в систему управління міграційними потоками;

- сучасні тренди розвитку світового суспільства (цифровізація, технологізація, креативізація, пандемія COVID-19, зміни у віковій структурі населення, геополітичні зміни, прискорення урбанізації населення, розвиток креативного підприємництва та поява нових бізнес-моделей), що зумовлюють динамічні та кардинальні зміни у світовій економіці, на глобальних ринках, зокрема, на ринках праці та інші.

Невідповідність навичок є серйозною загрозою для зростання світової економіки. У глобальному вимірі це призводить до уповільнення розвитку і значних втрат доходу, є загрозою стабільності і благополуччя суспільства.

Невідповідність у навичках, як глобальна проблема ринків праці і людського капіталу, несе в собі значні *ризики та загрози* на макро-, мікро- та індивідуальному рівнях:

- суспільство через поглиблення невідповідності у навичках і кваліфікаціях отримує перевитрати бюджетних коштів внаслідок зростання безповоротних

витрат на освіту, підвищення допомоги по безробіттю, втраченого прибутку. Загострюється проблема безробіття при надмірній пропозиції робочої сили та проблема зайнятості - при низькому попиті на робочу силу, що зумовлює проблему неефективності використання наявного людського капіталу. Особливим ризиком для регіонів та країни є зростаюча тенденція старіння навичок, внаслідок неналежного і тривалого в часі їх використання, що у прискореному темпі зменшує необхідний набір конкурентних навичок у складі людського капіталу. Крім того, різні типи невідповідності навичок негативно впливають на формування стійких конкурентних переваг ринкових суб'єктів як на національному, так і міжнародному рівнях, зумовлюючи гальмування економічного розвитку та зростання міграції талантів;

- для роботодавців неефективність використання людського капіталу відображається у втраті продуктивності праці, збільшенні прогулів, зростанні плинності кадрів, зниженні темпів та низькій здатності до інновацій і адаптації до мінливих ринкових умов, створюючи їм значні проблеми з наймом, що негативно відображається на їх конкурентоспроможності та ефективності бізнесу;

- суттєвого деструктивного економічного впливу через проблему невідповідності навичок і кваліфікацій зазнає людський капітал і ефективність його використання в аспектах зміни його потенційної вартості. Зокрема, чим нижчою є заробітна плата для висококваліфікованих працівників, тим нижчим є рівень задоволеності роботою через нереалізовані очікування та низьку рентабельність інвестицій в освіту, моральне виснаження, знижує продуктивність праці, що спонукає працівників шукати іншу роботу чи мотивує до зміни міграційної поведінки. Вагомою загрозою, особливо для молоді є те, що через розчарування, які виникають внаслідок невинуватих очікувань від невідповідної навичкам роботи і небажання перенавчатися, молоді люди покидають ринок праці, вдаючись до бездіяльності (NEET).

РОЗРИВИ У КВАЛІФІКАЦІЯХ І НАВИЧКАХ ТА ЗУМОВЛЕНІ НИМИ СУСПІЛЬНІ ВИКЛИКИ.

Часто у дослідженнях на тему розриву у навичках, звітах різних міжнародних організацій, можна зустріти вислів «кваліфікаційний розрив», який різними авторами часто ототожнюється з поняттям «розрив у навичках».

Загалом категорію кваліфікації розглядають у двох аспектах:

1) по відношенню до окремої роботи;

2) як кваліфікацію працівника.

Кваліфікація роботи являє собою характеристику певного виду роботи залежно від рівня її складності, точності та відповідальності і є важливою для визначення посадових окладів і тарифних ставок.

Кваліфікація працівника ж відображає ступінь його професійної підготовки, наявність у нього відповідних знань, умінь і навичок (у іноземній літературі це поєднання просто трактується як «skills»), необхідних для виконання ним певного виду роботи.

Як здатність працівника виконувати конкретні завдання та обов'язки в рамках конкретної роботи, трактує поняття «кваліфікації» Міжнародний стандарт класифікації професій – 2008. Ця здатність визначається всеосяжністю навичок працівника, що поєднують його знання, компетентність і досвід, набуті в процесі навчання і практики. Гнучка здатність до виконання певної роботи також залежить і від поведінки працівника та його реакції на різні ситуації. У поєднанні з професійними навичками (так званими, твердими), поведінка і реакції є м'якими навичками, не менш важливими для професійного виконання роботи. Тобто з цієї позиції спостерігається тотожність понять «невідповідність кваліфікації» та «невідповідність навичок», оскільки вони є взаємозалежними. Проте поняття «кваліфікація» за змістом більше є формальним виразом професійних здібностей (талентів) працівника, що підтверджуються відповідним документом (дипломом чи сертифікатом), отриманим після закінчення курсу навчання чи здобуття освітнього рівня за визначеною спеціальністю. Тож можна стверджувати, що коли ми говоримо про кваліфікацію роботи, виконуваної працівником, яка не відповідає його професійній кваліфікації за освітнім дипломом, то ми зосереджуємо увагу на *невідповідності кваліфікації*. Ключову роль у підготовці кваліфікованого працівника відіграє сфера освіти.

Вимоги ж до різних рівнів кваліфікації (міжнародному, національному, галузевому) за професіями відображаються у професійних стандартах роботодавців. Професійний стандарт за своїм змістом відтворює реальні потреби бізнесу, дає можливість оцінювати діяльність працівників, визначати їх кар'єрний розвиток, забезпечувати їх майбутню капіталізацію. Саме роботодавці є ключовими особами у визначенні кваліфікації самої роботи за рівнем її складності, точності та відповідальності за належне виконання. Відповідно до кваліфікації роботи, формуються набори ключових навичок (умінь і знань) кандидатів на визначені посади. Саме тому, існуючі розриви у навичках є дуже «болючими» для роботодавців під час заповнення



нових, затребуваних ринком праці вакансій.

Тому з позиції роботодавця, ситуацію, коли працівник робить те, що не відповідає вимогам роботи (робота є неякісною, низькопродуктивною) чи коли не вистачає (або коли є надлишок) осіб зі специфічними навичками, ми говоримо про *невідповідність навичок*.

Кваліфікаційний розрив виникає тоді, коли:

- існують бар'єри у взаємодії між освітою та бізнесом;
- результати навчання здобувачів освіти не відповідають очікуванням роботодавців і вимогам кваліфікації самої роботи;
- професійні вимоги роботодавців не інтегровані (або неналежно інтегровані) в освітні стандарти і, відповідно, у курс навчання.

Тобто *розрив у кваліфікаціях* описує ситуацію, коли існує різниця між наявним у працівника рівнем кваліфікації за дипломом і вимогами для виконання ним певного рівня складності і змісту роботи (набору ключових навичок). Кваліфікація може бути надмірною або ж її може не вистачати для належного і якісного виконання роботи. Іншими словами йдеться про невідповідність працівника виконуваній роботі.

Державна служба України з питань праці невідповідність працівника виконуваній роботі трактує як «...нездатність цього працівника взагалі чи належним чином виконувати доручену роботу за браком у нього потрібних теоретичних знань і практичних навичок для виконання цієї роботи або коли через певні життєві обставини виникають перешкоди для виконання цієї роботи. В окремих випадках перешкодою для виконання дорученої роботи може бути те, що працівник не має відповідних документів, котрі підтверджують його освіту, фах та рівень кваліфікації, факт проходження перевірки знань, потрібних для виконання певної роботи» [12].

Для сучасного ринку праці є притаманною ситуація, коли роботодавець, оголошуючи вакансію, не може тривалий час її закрити і тому приймає на роботу фахівця, кваліфікаційний рівень якого не повністю відповідає його вимогам, що змушує його інвестувати у перенавчання такого працівника. Аналогічно фахівець, через відсутність на ринку праці вакансій відповідно до своїх знань та навичок, змушений працевлаштовуватися на будь-яку роботу. За такої ситуації нівелюються компетенції фахівця, який здобував їх у закладі освіти певний період часу за власні чи державні кошти. Виникає небезпечна для суспільства проблема, що характеризує ситуацію на ринку праці, коли знання та навички працівників є *недостатніми чи надлишковими для роботи*, яку вони виконують, що зумовлює виникнення дефіциту кваліфікації. Реальною загрозою для суспільства є часовий вимір даного явища: чим

довшим за часом є існування розриву у навичках, тим глибшим є його проникнення у життя суспільства, в усі суспільні процеси та економіку. З позиції глибини проникнення, дану ситуацію трактують як «кваліфікаційну яму».

Небезпечність кваліфікаційної ями полягає в тому, що вона поглиблює кадровий дисбаланс на ринку праці, створюючи ілюзію зайнятості та соціально-економічної стабільності у суспільстві. Емпіричні дані підтверджують, що роботодавці, у зв'язку з даною проблемою, змушені коригувати заробітну плату, збільшуючи її та / або занижувати стандарти найму (наприклад, встановлювати мінімальний рівень кваліфікації при прийомі на роботу), а невідповідність навичок виконуваний роботі вважають основною причиною невдалого найму [13]. На мікрорівні дефіцит кваліфікацій негативно впливає на конкурентоздатність компаній на ринку, їх здатність до впровадження нових технологій, продукції та послуг, перешкоджає досягненню визначених бізнес-цілей, зумовлює високу плінність кадрів, обмежує продуктивність і пов'язану з цим нерациональність організації праці. Крім того, невідповідність навичок приносить компаніям значні фінансові збитки, зумовлюючи втрату прибутків і ринків збуту, тобто їх майбутній потенціал до зростання. Так, американською глобальною компанією з розробки комплексних рішень в галузі людського капіталу CareerBuilder було проведено опитування серед великої кількості (біля 6000 осіб) штатних менеджерів і фахівців з управління персоналом різних компаній щодо вартості помилок невдалого найму. За результатами опитування майже три з чотирьох роботодавців постраждали від невдалого найму працівників через невідповідність їх навичок займаним посадам. Фахівцями було пораховано, що середня вартість одного невдалого найму для компанії становить близько 15 000 доларів; середня ж ціна втрати вдалого найму становить майже 30 000 доларів, т.б. удвічі більше. Крім роботодавців, від невдалого найму на роботу також страждають і самі наймані працівники. Так, двоє з трьох опитаних працівників (66%) заявили, що спершу прийняли рішення про працевлаштування але пізніше зрозуміли про його хибність, що спонукало половину з них (50%) звільнитися після перших шести місяців такої роботи; проте 37% з опитаних все ж таки залишилися працювати після усвідомлення допущеної ними помилки [14].

На макрорівні, внаслідок поглиблення кваліфікаційної ями, регіони і країна втрачають на продуктивності праці та частині РВП і ВВП, створюються системні бар'єри для розвитку інновацій і економічного зростання, а поширення безробіття та втрата інвестиційної привабливості негативно



корелюють з їх соціально-економічним розвитком.

Проблема кваліфікаційного розриву і кваліфікаційної ями є загальносвітовим трендом, і зумовлена тим, що ринок праці і робочі місця розвиваються значно швидше за сферу освіти, яка не встигає оперативно реагувати на всі зміни, зумовлені цифровими технологіями та вчасно оновлювати знання через тривалий (для швидкості змін) період навчання. В результаті, до моменту закінчення навчання та отримання диплома, що підтверджує фахову кваліфікацію випускника, набір його навичок та компетенцій уже не є затребуваний ринком праці внаслідок їх неактуальності або ж на ринку уже існує їх надмірна пропозиція.

Особливого відчуттю дана проблема є для виробничої сфери, оскільки несе в собі реальні загрози та глобальні наслідки. Так, за дослідженням Deloitte [15] брак навиків в період з 2008 до 2028 р.р. може зумовити появу 2,4 млн незаповнених робочих місць з потенційними втратами у 2,5 трлн дол. А за оцінками Future Learn, вже сьогодні у Великій Британії близько 40% британських робітників не мають необхідної кваліфікації для їхньої нинішньої роботи. За попередніми прогнозами, до 2030 року майже 20% робочої сили буде недостатньо кваліфікованою для своєї роботи [16].

Зростання ж попиту на нові, сучасні знання і навички зумовлюється масштабністю процесів цифровізації, інтелектуалізації та креативізації суспільних процесів, які сьогодні все глибше проникають у виробничі відносини. Саме тому протягом останніх 10 років посилюються вимоги роботодавців до випускників університетів і все більше з них переконані, що велика роль в цьому належить закладам вищої освіти.

Важливим сигналом для вищої освіти сьогодні є збільшення частки роботодавців, невдоволених якістю знань випускників університетів. Так, за даними дослідження ZipRecruiter, яка на постійній основі здійснює моніторинг настроїв та думок роботодавців і студентів американських коледжів, серед джерел отримання сучасних знань і навичок, роботодавці в США все більше надають перевагу навчанню на робочому місці (27%) і менше - закладам вищої освіти (24%). Такі ж настрої існують і серед американських студентів з найбільш актуальних спеціальностей, які відзначили, що деякі галузі навчання були дуже загальними чи не мали достатнього практичного спрямування, мали обмежені можливості для працевлаштування або надали їм недостатньо знань. Це є свідченням того, що формальна освіта є тривалою за часом отримання знань, дороговартісною та такою, що не узгоджується з потребами ринку праці, який динамічно змінюється [17].

На вагомість ролі *університетської освіти* у забезпеченні успішного професійного майбутнього випускників вказують наступні глобальні світові тренди: якщо у 2010 році близько двоє з трьох роботодавців очікували, що з університетів вийдуть готові до роботи випускники, то уже у 2020 році такої думки дотримувалося 85% роботодавців, і навіть один з трьох вважали це основною метою діяльності університетів. За результатами опитування консалтингової компанії Geurs Emerging [18]:

- 80% роботодавців у світі наголосили на необхідності змін підходів до організації університетської освіти;

- 82% з них вбачають ці зміни у посиленні співпраці між компаніями і університетами;

- двоє з трьох опитаних переконані у необхідності докорінної зміни навчальних програм та запровадженні нових цифрових форматів навчання, що зумовлено вірусною кризою.

Кваліфікаційний розрив та кваліфікаційна яма, що поглиблюють невідповідність потреб і можливостей ринку праці і людського капіталу, формують наступні *виклики* сучасному суспільству:

- посилення нерівномірності розподілу кваліфікацій на регіональному рівні, що ще більше посилить розриви між країнами у економічному розвитку;

- зростання рівня бідності і зuboжіння у країнах, де буде відчутним дефіцит кваліфікацій, що зумовить надмірне соціальне навантаження на бюджети країн;

- ускладнення регулювання міжнародної міграції внаслідок збільшення міграційних потоків кваліфікованих працівників у країни з високим рівнем доходів та життя;

- сповільнення зростання продуктивності у ключових галузях внаслідок дефіциту кваліфікацій, що матиме негативний зовнішній макроекономічний ефект;

- гальмування економічного зростання країн внаслідок низької інноваційної активності бізнесу та технологічного розвитку, зростання імпортозалежності місцевих економік;

- загострення проблеми визначення ціни робочої сили внаслідок існування більшої частки працівників з надмірною кваліфікацією чи надмірною освітою або навпаки;

- посилення гендерного розриву у доходах населення внаслідок поглиблення невідповідності у навичках і кваліфікаціях;



- зниження якості людського капіталу внаслідок зростання пасивності до навчання, втрати ключових когнітивних навичок, збільшення частки «бездіяльних» громадян серед молоді та інші.

ВПЛИВ НЕВІДПОВІДНОСТІ У НАВИЧКАХ І КВАЛІФІКАЦІЯХ НА СУЧАСНІ ТРЕНДИ РОЗВИТКУ СВІТОВОГО РИНКУ ПРАЦІ.

Суттєвий виклик світовому ринку праці був сформований пандемією COVID-19, що внесла свої корективи у поглиблення кваліфікаційної ями та кваліфікаційного розриву після першого року, коли масштабний локдаун практично паралізував світову економіку. Сьогодні на ринку праці формується новий тренд, спровокований пандемією - *дисбаланс між пропозицією та попитом на робочі місця*, коли зростає кількість вакансій від роботодавців, проте активності кандидатів на працевлаштування за ними не відбувається. Так званий «*постпандемічний синдром заморожування найму*» сьогодні стає основною проблемою рекрутерів та менеджерів з персоналу для багатьох компаній і ще більше поглиблює розрив у навичках і кваліфікаціях, оскільки у посткризовий вірусний період повертатися на попередні робочі місця, зокрема, у провідних компаніях світу відмовляються, навіть висококваліфіковані працівники. За час пандемії, більшість компаній переводили своїх працівників на віддалену роботу, що дало можливість останнім переосмислити цінність власної праці і більш ефективніше використовувати час. Працюючи вдома, працівник мав достатньо часу для пошуку альтернативних варіантів гнучкої цифрової зайнятості на противагу офісній роботі. Крім того, період локдауну продемонстрував здатність компаній підтримувати своїх працівників, використовуючи різні засоби допомоги. І ті з них, котрі не здійснювали достатньої підтримки або не пропонували гнучкого графіка роботи, втратили своїх працівників назавжди. Так, за даними показників британського ринку праці, досліджуваних Chartered Institute of Personnel and Development, влітку 2021р. у 39% роботодавців були вакансії, які важко було заповнити, зокрема у сфері комунікацій та інформаційному секторі. У цьому ж році 61% фахівців з персоналу ІТ компаній Великобританії анонсували, що пошук для найму кваліфікованих розробників програмного забезпечення для них стало найбільшою проблемою року. Загалом з проблемою пошуку потрібних фахівців у цій країні зіткнулося біля $\frac{3}{4}$ роботодавців. Крім того, на ринку праці в даний час чітко спостерігається тенденція зміни пріоритетів з боку працівників, яку продемонструвало опитування порталу технічних вакансій

Otta, де перевагу повністю віддаленій роботі надали 18% опитаних, працювати в офісі виявили бажання 25%, а більшість з опитаних – 56% перебувають у пошуку гнучкої роботи і є готовими до поєднання обох її варіантів. [19]. Фахівці та експерти з працевлаштування дану ситуацію з «перетасовки» вакансій після пандемії називають «цунамі талантів». Вона значно ускладнює кадрову політику найму в компаніях і змушує роботодавців вдаватися до нових механізмів залучення та утримання талантів, які є особливо цінними для них: збільшувати свої витрати на підвищення кваліфікації (чи здійснювати перекваліфікацію) уже працюючого персоналу, на підвищення заробітної плати для нових вакансій, переходити на більш гнучкі графіки роботи працівників, поєднуючи їх офісну роботу з віддаленою роботою вдома і т.і.

Ще одним трендом сучасного розвитку ринку праці є існуючий дисбаланс між рівнем освіти працюючих людей та посадами (робочими місцями), які вони займають, що створює значні кадрові проблеми для роботодавців, які знаходяться у постійному пошуку талантів на ринку праці. Цей феномен невідповідності свідчить про існуючий значний розрив в масштабах світу між сферою освіти і сферою праці.

За даними МОП у 130 країнах світу тільки половина всіх зайнятих працівників займають робочі місця, що відповідають їх рівню освіти, інші ж мають надмірну (залишкову) освіту або недостатній рівень освіти для своєї роботи [20].

У країнах з високим рівнем доходів близько 60% зайнятих працюють відповідно до свого освітнього рівня; у країнах з доходами вище середнього рівня – 52%, нижче середнього рівня – 43%. Значно гірша ситуація у країнах з низьким рівнем доходів, де тільки кожен четвертий працівник (25%) має роботу, що відповідає його рівню освіти. Ці дані свідчать, що рівень відповідності освіти має тенденцію до зростання разом із рівнем розвитку країни. Проте, викликають занепокоєння розміри часток працівників з надмірним та недостатнім рівнем освіти, які сумарно формують освітньо-кадровий дисбаланс як у світі, так і за групами країн залежно від рівня доходу (табл. 2). Крім того, можна спостерігати гендерну нерівність за даним показником, де у країнах з низьким і нижче середнього рівня доходів з відповідним і надмірним рівнем освіти більшою є частка чоловіків, а з недостатнім – жінок. У країнах же з вище середнім та високим рівнями доходів загалом ситуація є зворотною.

Необхідно зауважити, що за останнє десятиліття у світі спостерігається зростаюча динаміка частки осіб з вищою освітою, причому як молодого



покоління, так і представників більш старших вікових категорій працездатного віку. З позиції масштабів охоплення населення вищою освітою, це є якісний показник формування та розвитку людського капіталу, що забезпечує країнам стійкі конкурентні позиції у технологічному поступі, проте за умови ефективного використання цього цінного ресурсу, високого рівня на виході сучасних знань і навичок, забезпечених вищою освітою та їх адресного застосування у професійній діяльності.

Таблиця 2

Частка працівників, що мають відповідний, надмірний і недостатній рівень освіти за групами країн, %

Групи країн за рівнем доходу	Відповідний рівень освіти			Надмірний рівень освіти			Недостатній рівень освіти		
	чоловіки	жінки	загальний	чоловіки	жінки	загальний	чоловіки	жінки	загальний
Країни з низьким рівнем доходу	27,6	19,5	23,9	7,1	5,7	6,6	65,3	74,8	69,5
Країни з нижче середнім рівнем доходу	43,1	39,3	41,7	13,1	11,5	12,5	43,8	49,2	45,8
Країни з вище середнім рівнем доходу	52,8	54,1	53,4	17,6	18,7	18,2	29,6	27,2	28,4
Країни з високим рівнем доходу	60,5	59,4	60,0	18,5	23,6	20,7	21,0	17,0	19,2
Загалом у світі	47,6			15,5			36,9		

Узагальнено автором за [21]

В іншому випадку, коли високий рівень освіченості населення не забезпечує прогресу в інноваційній діяльності країни, це свідчить про існуючий дисбаланс між вищою освітою та ринком праці, а також неефективність державного фінансового менеджменту.

За даними Звіту про імплементацію Болонського процесу «Європейський простір вищої освіти у 2020 році» [22] у 2018р. в порівнянні з 2005 р. серед країн ЄПВО (Європейського простору вищої освіти) спостерігався приріст частки осіб з вищою освітою у більшості з них за чотирма віковими групами: 23-24 роки, 35-44 роки, 45-54 роки та 55-64 роки. У табл. 3 відображені тенденції зміни даного показника у ТОП-5 країн ЄПВО з найвищими значеннями показників при їх медіанному рівню ЄПВО.

З усіх 42 країн ЄПВО, у 17-ти спостерігається тенденція меншого за значенням показника частки осіб з вищою освітою у порівнянні з медіанним значенням за всіма віковими групами.

Таблиця 3

ТОП-5 країн ЄПВО з найвищими частками осіб з вищою освітою за віковими групами у 2005 та 2018 роках, %

	23-34 роки	35-44 роки	45-54 роки	55-64 роки
Кіпр:				
2005	41,3	28,2	25,9	15,0
2018	58,5	49,1	35,3	27,9
Україна:				
2005	45,36	45,78	44,91	37,08
2018	57,9	51,7	47,2	43,6
Ірландія:				
2005	40,7	30,4	21,8	16,7
2018	56,2	53,8	42,9	31,2
Литва:				
2005	36,9	24,7	24,0	19,1
2018	55,6	49,7	33,7	30,1
Люксембург:				
2005	37,0	26,7	21,9	18,6
2018	53,7	53,3	38,5	27,4
Медіанне значення по ЄПВО, 2018 р.	40,6	38,6	28,9	22,9

Дані сформовано за [22].

До таких країн відносяться: Мальта, Словаччина, Андорра, Угорщина, Росія, Італія, Ліхтенштейн, Молдова та інші. У першій та другій вікових групах (23-34 роки та 34-44 роки) в середньому половина країн продемонстрували значення показника в межах 38,6% - 40,6 %. Єдина Україна досягла порогового значення, що перевищує медіанний показник за всіма віковими категоріями. Проте зростання осіб з вищою освітою не завжди є позитивним результатом соціально-економічного розвитку країни, оскільки не всі професії потребують рівня вищої освіти.

Відповідно до Міжнародного стандарту класифікації професій (ISCO) трудова діяльність представників основних професійних груп за ISCO-08 від 4 до 9 рівнів (технічні службовці, працівники сфери послуг і торгівлі, кваліфіковані робітники сільського, лісового і рибного господарств, кваліфіковані працівники промисловості і ремісництва, оператори устаткування та машиністи) традиційно не вимагають вищої освіти, на відміну від фахівців 1, 2 і 3 рівнів ISCO (менеджерів, професіоналів, техніків

та помічників професіоналів), робота яких вимагає високого рівня кваліфікації та рівня освіти.

Аналіз відповідності рівня освіти зайнятим посадам працюючих молодих людей віком 25-34 роки у 2018 р. по країнах ЄПВО [22, с. 122-123] продемонстрував завищений рівень кваліфікації, який в середньому по ЄПВО склав 23,6%, а це значить, що у більш як половини країн (23 країнах) майже четверта частина молодих фахівців займали посади, які за своєю кваліфікацією не вимагали наявності вищої освіти. Даний показник для вікової категорії 25-34 роки відображає рівень інфляції дипломів за вищою освітою. Найбільші за значеннями показники інфляції дипломів вищої освіти (понад 30%) мали: Вірменія (64,3%), Казахстан (48,7%), Греція (46,1%), Грузія (41,0%), Іспанія (39,0%), Туреччина (38,4%), Кіпр (38,1%), Сербія (35,4%), Україна (34,3%), Ірландія (33,2%) і Білорусь (32,4%). Відносно найнижчий рівень завищеної кваліфікації (нижче 15%) мали Естонія (14,6%) та Люксембург (7,0%). На рис. 1 зображено окремі країни за рівнями ISCO.

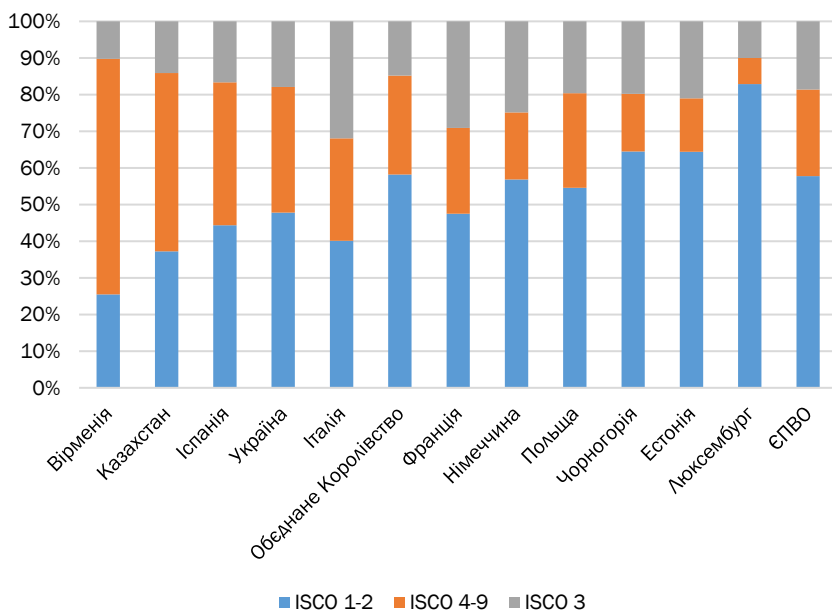


Рис. 1. Частка зайнятих осіб віком 25-34 роки з вищою освітою за рівнями ISCO у 2018 р., %
Побудовано автором за [22]

Якщо проаналізувати надлишкову освіту за групою країн, залежно від рівня їх доходів, то спостерігається наступна тенденція: у країнах з високим рівнем доходів 20% зайнятих осіб мають надлишковий рівень освіти, тоді як у країнах з рівнем доходів нижче середнього частка таких людей уже складає біля 12,5%, а з низьким рівнем доходів – менше 10%.

Необхідно зазначити, що більшість фахівців схиляється до думки, що надлишкова освіта існуватиме завжди, оскільки через брак досвіду чи за рахунок пропозиції певних переваг фахівцям з високим рівнем освіти, вони у більшості випадків будуть погоджуватися на роботу, яка є нижче рівня їх освіти. Проте дане явище несе в собі суспільну та економічну загрозу, коли на ринку праці формується дисбаланс між пропозицією та попитом на людей з високим рівнем освіти (їх є більше, ніж потрібно роботодавцям, так як, наприклад, характерно для України) і він є тривалим у часі. Така проблема потребує уже політичного зваженого рішення.

Щодо недостатнього рівня освіти, то він є більш характерним для країн з низьким рівнем доходів, тоді як надлишкова освіта є притаманною більше країнам з високим рівнем доходів. Так, наприклад, якщо у країнах з високим і вище середнього рівнем доходів близько 20% усіх зайнятих мають низький рівень освіти, у країнах з рівнем нижче середнього – 46%, то уже для країн з низьким рівнем доходів даний показник сягає до 70%. Така диференціація пояснюється різним рівнем доступу населення до освітніх послуг у різних країнах, що й визначає рівень освіти їх робочої сили [20].

Враховуючи прискорені темпи розвитку технічного прогресу, масштабність процесів автоматизації та цифровізації, необхідність прискореного переформатування економічного розвитку через вірусну кризу, наявність низькоосвічених працівників у країнах є вагомим фактором ризику серед людей працездатного віку і працюючого населення, що зумовлюватиме зростання рівня бідності в таких країнах та гальмуватиме їх технологічний розвиток.

Крім того, значно складнішим у часовому вимірі для країн є завдання з подолання невідповідності навиків, ніж їх нестача. Адже крім економічних збитків, зумовлених кваліфікаційною ямою, невідповідність навиків негативно впливає ще на продуктивність праці та формування основного суспільного ресурсу – людського капіталу, здатного протидіяти сучасним викликам і створювати нову реальність. Тому сьогодні завдання з подолання кваліфікаційного розриву та кваліфікаційної ями набуває пріоритетного значення для урядів усіх країн.



ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОДОЛАННЯ НЕВІДПОВІДНОСТІ У НАВИЧКАХ І КВАЛІФІКАЦІЯХ.

4.1. «Архітектор навичок майбутнього» (FSA) як інструмент формування набору якісних рішень

З метою можливості виміру глибини кваліфікаційної ями та формування набору якісних рішень з її подолання, BCG (Business Consulting Group) у 2020 році для 75 країн світу, яким належить 95% світового ВВП та 79% населення, був розроблений інструмент «Архітектор навичок майбутнього» (“Future Skills Architect”), де ключовим показником є індекс зрілості країни (FSA) для подолання кваліфікаційної ями, розрахованим на основі різних 59 показників [23]. Також необхідно зауважити, що фахівцями BCG доведена висока кореляційна залежність показника кваліфікаційної ями з показником продуктивності праці: у міру зростання рівня кваліфікаційної ями, продуктивність праці в країні зростає меншими темпами.

Так, за даними рейтингу FSA у 2020 р. з представлених 75 країн, в середньому у світі більше половини країн – 40 з 75-ти не відповідають середньосвітовому показнику у 47,2% за зрілістю до подолання кваліфікаційної ями. До країн з *найвищим індексом зрілості* відносяться: Нідерланди (100%), США (99,9%), Швейцарія (98,3%), Сінгапур (94,2%), Австралія (92,1%). *Найменш готовими для боротьби з невідповідністю навиків рівням кваліфікації* є африканські країни: Туніс, Нігерія, Алжир, Бангладеш, Марокко з рівнем зрілості від 9,2% до 2,1%, відповідно. До країн з *критично низьким рівнем зрілості* (від 20 до 30%), поряд з Південною Африкою, В'єтнамом, Румунією, Перу, Кенією, Албанією, Казахстаном і Грецією, належить *Україна* з показником 28%.

Відносно показника кваліфікаційної ями, то найнижчий її рівень було зафіксовано у Чехії (17,1%), Словаччини (20%), Польщі (22,8%), а найвищий – у понад 50% у Мексиці (50,2%), Казахстані (50,5%), Південній Африці (52,2%). Щодо України та ще 40 інших країн, через брак облікових даних про наявність таких невідповідності серед робочої сили, показник кваліфікаційної ями у рейтингу є відсутнім. Проте за індексом зрілості, який для України складає 28% та 56-тою позицією у загальному рейтингу з 75 країн, можна припустити середнє значення даного показника для нашої країни в межах 40-50% із показником продуктивності праці 18,9 тис. дол. США (за розміром якого Україна входить до групи таких країн як Кенія, Бангладеш, Нігерія, В'єтнам, Пакистан) [23]. Проблема глибини кваліфікаційного розриву та кваліфікаційної ями для України є очевидною,

внаслідок існуючого дисбалансу між системою вищої освіти та ринком праці.

Виявити та оцінити низькі рівні навичок, пов'язані з компетенціями, мотивацією і можливостями по країнах, зокрема Україні, можна використовуючи структуру основних семи блоків різних навичок, розроблених BCG та представлених у FSA (табл. 4).

Таблиця 4

Структура «Архітектора навичок майбутнього» (FSA)

Складові	Компоненти FSA	Проблема	Необхідні рішення
1	2	3	4
Компетенції	1 блок “Набори фундаментальних навичок”	Недостатня концентрація уваги та зусиль на підготовці до роботи, яка ще не з'явилася	Фундаментальні навички людям необхідно розвивати, щоб виконувати сьогодишню роботу і ту, яка ще не існує на даний момент. Даний розвиток має забезпечуватися спільною взаємодією уряду, бізнесу та навчальними закладами.
	2 блок “Здатність працевлаштування протягом всього життя”	Недостатній рівень залучення працюючих людей до процесу навчання протягом життя та безперервної перепідготовки	Працевлаштування протягом життя здійснюється за допомогою таких інструментів як перепідготовка і підвищення кваліфікації. Уряд та бізнес мають спільно створювати можливості для більш глибокого усвідомлення людьми потреби у безперервному навчанні
Мотивація	3 блок “Самореалізація”	Нестача мотивації та відповідальності за особистісний розвиток	Самореалізація є важливим індикатором здорового суспільства, де уряд і бізнес за допомогою дієвих стимулів та освіти прививають людям необхідну мотивацію та відповідальність за їх особистісний розвиток
	4 блок “Середовище, зорієнтоване на людину”	Постійна зміна цінностей та потреб талантів	Середовище має враховувати здібності, навички, досвід і амбіції представників різних поколінь. Дані потреби, цінності і запити талантів мають вивчатися на постійній основі при плануванні кадрової політики



Продовження табл. 4

Складові	Компоненти FSA	Проблема	Необхідні рішення
1	2	3	4
Можливості	5 блок “Доступні можливості”	Обмежений доступ до можливостей на ринку для талантів	Завдання уряду і бізнесу полягає у відкритості джерел інформації про існуючі можливості працевлаштування за навичками і кваліфікаціями та її доступності для кожного потенційного працівника на національному і навіть на глобальному ринках
	6 блок “Ліквідність навичок”	Нерівномірний перерозподіл талантів на ринку праці	Завдання уряду полягає у формуванні кадрового резерву за кожною посадою, як для національних працівників, так і для мігрантів за рахунок розширення баз вакансій і доступу до них
	7 блок “Інклюзивність ринку праці”	Блокування потенціалу окремих категорій9 талантів	Уряд у співпраці з роботодавцями мають з'ясувати якими методами та засобами розкрити потенціал усіх видів робочої сили в економіці, включаючи літніх працівників та інвалідів

Узагальнено автором за [24]

Табл. 4 демонструє, що компетентнісну складову FSA формують фундаментальні навички та здатність бути працевлаштованим протягом усього життя, що в значній мірі забезпечується системою освіти. Мотиваційну складову визначають здатність працюючих людей до самореалізації, усвідомлення ними рівня особистої відповідальності за власний розвиток та здатність мотиваційного середовища підприємств, регіонів, країни розвивати таланти. Щодо формування третьої складової FSA, то доступність та відкритість джерел інформації про наявні вакансії для талановитих людей, спроможність уряду їх рівномірно розподіляти на ринку праці у відповідності до сформованих резервів за кожною посадою та здатність розкривати потенціал талантів специфічної групи працівників – літніх людей та інвалідів – все це визначає створені у суспільстві можливості працевлаштування талановитих людей за їх навичками і кваліфікаціями.

За оцінкою даних складових FSA представлених у табл. 5 можна

спостерігати, що *найвищий рівень потенціалу долати кваліфікаційну яму* мають Нідерланди, США, Швейцарія, Сінгапур, Австралія і *достатньо низький* – Туреччина та деякі африканські країни. В Україні ж значення усіх семи компонент FSA є нижчими за їх середньосвітові значення. Особливої уваги потребують компоненти, що визначають мотиваційну складову подолання кваліфікаційної ями - навички самореалізації працюючих українців з рівнем 6,5% при середньосвітовому 40,8% та здатність уряду і бізнесу формувати середовище, зорієнтоване на людину – з рівнем 7,8% при середньосвітовому 46,6%. Це свідчить про значну *недооцінку* людського капіталу в країні з боку уряду та бізнесу. Загалом у світі з усіх компонент FSA найслабшими з критично низькими рівнями є навички самореалізації талантів (40,8%) та доступності можливостей для їх реалізації (40,7%).

Оскільки навички формують людський капітал економіки країни, то для подолання невідповідності у кваліфікаціях та їх глибини уряду України необхідно у найкоротший час здійснити національну інвентаризацію навиків для поточних та майбутніх потреб суспільства. Особливої уваги уряду потребують ті навички, які формуються системою освіти у співпраці з бізнесом.

Таблиця 5

**Основні компоненти «Архітектора навичок майбутнього»
за окремими країнами, %**

№ у рейтингу	Країна	Компоненти FSA							Індекс зрілості країни	Індекс кваліфікаційної ями
		Набори фундаментальних навичок	Можливість раціоналізування протягом життя	Самореалізація	Середовище, зорієнтоване на людину	Доступні можливості	Ліквідність навичок	Інклюзивність ринку праці		
1	Нідерланди	83,8	76,1	96,9	97,8	81,4	93,7	74,5	100,0	37,7
2	США	98,7	75,1	89,2	77,0	100,0	92,1	68,7	99,9	33,5
3	Швейцарія	67,7	100,0	100,0	100,0	76,9	83,0	58,6	98,3	36,0
4	Сінгапур	100,0	68,6	95,9	85,4	92,2	76,5	53,0	94,2	н/д
5	Австралія	89,0	64,8	85,7	86,5	80,7	87,9	68,9	92,1	38,7
37	Словаччина	47,2	39,0	37,9	50,9	42,3	43,7	30,1	42,4	20,0
38	Польща	55,3	40,4	38,2	46,7	39,6	29,7	37,8	42,3	22,8
56	Україна	44,7	33,5	6,5	7,8	36,8	32,0	46,5	28,0	н/д
69	Туреччина	21,3	17,7	11,6	18,7	23,0	35,6	27,4	17,2	43,0
	Світ	45,3	43,4	40,8	46,6	40,7	50,7	48,7	47,2	-

Дані сформовано за [23]

З метою усунення існуючих ринкових диспропорцій між пропозицією робочої сили та попитом на неї, урядам країн необхідно володіти інформацією про майбутні потреби ринку праці, що забезпечується системою прогнозування потреб у кваліфікаціях на довгостроковий період.

Пандемія COVID-19 з одного боку, створює загрози та небезпеки для кожної країни, проте одночасно, надає нові можливості урядам країн організувати роботу з переформатування роботи з кадрами. Основне завдання, яке стоїть перед урядами – це, використовуючи кризу, переконати людей у необхідності переосмислення своїх намірів щодо праці, підвищувати свою кваліфікацію та знайти роботу, яка більше відповідає їх навичкам, що може забезпечити значний потенціал для зростання їх економік.

4.2. Посилення ролі роботодавців у вирішенні проблеми невідповідності

Особливої уваги, на наш погляд, потребує вивчення позиції та ролі роботодавців у подоланні проблеми невідповідності навичок, адже згідно теорії людських ресурсів саме вони є відповідальними за набір, утримання, розвиток і навчання працівників, а отже й найбільш зацікавленими у формуванні якісного людського капіталу для забезпечення власних стійких конкурентних позицій на ринку. Емпіричні дані засвідчують, що невідповідність у навичках чи їх брак, які виникають внаслідок найму фахівця, зумовлюють роботодавцю значні фінансові втрати. За підрахунками такі помилки найму на роботу коштують компаніям майже 15 000 доларів за невдалий найм, а неправильні рішення щодо прийому на роботу фахівців, навички яких не відповідають роботі спричиняють до 80% плинності кадрів на підприємстві [7]. Крім того, негативний вплив на бізнес різних типів невідповідності у навичках проявляється через зниження якості і можливостей продажу послуг і продукції, зростання обсягів операційних витрат, що відображається на загальному погіршенні фінансової ситуації в компанії.

Необхідно зауважити, що сьогодні не існує ідеального методу вимірювання дефіциту навичок і кваліфікацій та їх оцінки через те, що навички не вимірюються регулярними статистичними дослідженнями в рамках країн світу чи їх груп. Існуючі методики вивчення і дослідження навичок, такими міжнародними інституціями як ILO (Міжнародна організація праці), STEP (Програма Всесвітнього банку з оцінки навичок), PISA (Міжнародна програма оцінювання освітніх досягнень учнів), PIAAS (Міжнародна програма оцінки компетенцій дорослих), ITC (Міжнародний навчальний центр як підрозділ МОП), ETF (Європейський фонд освіти),

SEDEFOP (Європейський центр з розвитку професійної освіти та навчання) та багато ін., різняться між собою ключовими індикаторами, джерелами формування показників, доступом до них, підходами до вимірювання та оцінки навичок, релевантністю оцінювань; а також бувають і суперечливими між собою [25]. Крім того, недостатньою в цьому відношенні є діяльність підрозділів з управління людськими ресурсами на підприємствах.

Загалом, вимірювання і оцінка відповідності навичок базується на кількісних статистичних показниках з різних міжнародних джерел, які не дають глибинних пояснень причин виявлених тенденцій, а тому в більшості випадків методики включають масиви емпіричних даних, отриманих на основі опитувань роботодавців і зайнятих працівників у різних галузях, які є більш суб'єктивними. Суб'єктивність оцінки полягає в тому, що опитування в основному відображають потреби і бажання роботодавців, а не їх діяльність щодо подолання цієї проблеми, а тому є частково сумнівними у достовірності.

Так, наприклад, труднощі, які виникають у роботодавців при заповненні вакансій, можуть бути зумовлені недосконалістю організації політики найму в компаніях, непривабливістю пропонованих умов праці, низькими рівнями заробітної плати, відсутністю умов кар'єрного зростання, неефективністю практики підбору персоналу, усталеними традиціями формування вимог до посад, які не відповідають сьогоднішнім реаліям розвитку ринку праці, а не тільки через невідповідність навичок і кваліфікації у кандидатів, які, на думку роботодавців, більше не забезпечує сучасна освіта.

В даному аспекті аргументованою є позиція американського науковця, професора Пітера Каппеллі, який у своїх працях [26], [27] аналітично обґрунтовує пасивну участь самих роботодавців у вирішенні проблем невідповідності навичок та існуючому дефіциті кваліфікованої робочої сили.

За дослідженнями П. Каппеллі основні проблеми і труднощі, які виникають у роботодавців при заповненні вакансій можуть бути зумовлені:

- невідповідними (неадекватними) розмірами заробітної плати на пропоновані вакансії;
- відсутністю досвіду роботи у кандидата, що не відповідає вимогам до посад;
- наявністю надмірної кваліфікації чи освіти у кандидата, яку роботодавці, зазвичай, не оплачують;
- висунутими кандидатом умовами неповного робочого дня;
- відсутністю у кандидата необхідних м'яких навичок (н-д, сумлінності, поведінкових навичок);
- слабкою системою внутрішньо фірмового навчання працівників, що



базується на принципах економії витрат.

Загалом, автор робить висновок, що система кадрового менеджменту роботодавців сьогодні є застарілою і потребує суттєвого переформатування відповідно до сучасних суспільних викликів.

Роботодавцям також необхідно *реформувати свої політики найму працівників*, удосконаливши контент майбутнього кандидата, наповнивши його більш деталізованими описом посад з вимогами до навичок.

Одним із заходів зменшення ризиків через найм невідповідних працівників для роботодавців, є використання *послуг аутсорсингу*. В цифровому просторі існують безліч веб-сайтів фрілансерів, завдяки яким значно спрощується процедура пошуку талантів, що є особливо цінним для великих компаній, оскільки дає можливість їм створити цілу команду в інших частинах світу.

Аутсорсинг допомагає розширити кадровий потенціал, щоб знайти кандидатів із необхідними навичками. Для подолання дефіциту навичок країнам можуть знадобитися десятиліття, тому аутсорсинг продовжує набирати популярності. Наймання віддалених співробітників, фрілансерів або партнерство з аутсорсинговими компаніями може допомогти значно швидше подолати розрив.

Важливим напрямом подолання проблеми невідповідності навичок та дефіциту кваліфікацій є *тісна співпраця бізнесу з системою освіти*. Формування спільних професійних спільнот, залучення науково-педагогічних працівників до діяльності компаній, обмін досвідом, дискусії, живий діалог сприятимуть напрацюванню спільних навчальних програм, інтеграції професійних стандартів у освітній компонент, дадуть можливість визначати майбутні зміни компетенцій у професіях, готувати підготовлених до роботи фахівців в умовах системних змін і трансформацій.

Одним із шляхів подолання проблеми невідповідності навичок у постпандемічний період є *трансформація існуючої моделі навчання на підприємствах через учнівство* [28]. Оскільки пандемія зумовила глобальні зміни у підходах до навчання, а тільки формального навчання є недостатньо через брак часу на перепідготовку працівників, то нова модель учнівства має бути адаптованою до сучасних умов вірусної кризи. Учнівство, як потужний інструмент розвитку навичок, розвивається у компаніях з сильною культурою навчання, де стираються межі між чітко визначеними наставниками і учнями, де у ролі вчителя-наставника може бути будь-хто, хто має необхідні для роботи навички і великий досвід у предметній області і хоче ними поділитися з іншими. Тому основним завданням компанії має

бути формування системи безперервного навчання на основі розвитку навичок учнівства у кожного працівника та заохочення усіх працюючих до навчання, створення формальних можливостей розвитку здібностей у поєднанні з відповідною підтримкою на робочому місці. Перехід компаній до нової моделі навчання через учнівство має здійснюватися через створення чітких організаційних очікувань як для навчання, так і для викладання, на основі особистої відповідальності кожного працівника вчитися і відповідальності навчати з використанням сучасних цифрових інструментів. З іншого боку, формування середовища учнівства в компанії, яка навчається, вимагатиме взаємної довіри між учасниками навчального процесу, соціального зв'язку і цілеспрямованої технології.

ВИСНОВКИ З ТЕМИ ДОСЛІДЖЕННЯ.

Сучасне суспільство сьогодні формує попит на нові якісні та різноманітні навички і компетенції, що потребує часу для адаптації системи освіти та її орієнтації на потреби ринку праці. Нові суспільні виклики, зумовлені технологічними революціями змінюють роль і цінність людини як ключового ресурсу забезпечення сталого розвитку суспільства у майбутньому, що привносить свій унікальний внесок з максимальним використанням власних можливостей.

Невідповідність у навичках і кваліфікаціях уже сьогодні є серйозною проблемою для зростання світової економіки, впливаючи на кожного другого роботодавця у світі, що призводить до уповільнення темпів розвитку і збільшення втрати суспільного доходу, до ще більшого розшарування країн за рівнем економічного зростання і впливу на глобальний поділ праці.

Загалом можна виділити такі *ключові фактори* існування невідповідності у навичках і кваліфікаціях:

1) повільна пристосованість та адаптація систем освіти та навчання (а отже, і навичок загалом) до процесу творчого руйнування в економіці (трансформації ринків і відносин на них, постійної заміни усталених продуктів новими альтернативами, зміни старих моделей бізнесу на нові, досі не існуючі);

2) низька мобільність робочої сили в різних видах економічної діяльності та регіонах, у тому числі через вірусну кризу, культурні чинники, інформаційну асиметрію, вузькі місця на ринку праці (включаючи визнання дипломів/кваліфікацій), недоліки посередництва праці та існуючу державну політику і правила;

З) слабка взаємодія бізнесу з освітою для подолання існуючої невідповідності у навичках і кваліфікаціях шляхом постійного діалогу, формування професійних співтовариств, залучення викладачів до роботи в компаніях, інтеграції професійних стандартів в освітні компоненти навчальних програм.

В даному контексті важливим є об'єднання зусиль головних рушійних сил у масштабах світу для подолання цієї глобальної проблеми невідповідності і формування нової якості людського капіталу – працівника, освіти, бізнесу та держави. Система освіти має виконувати роль посередника між роботодавцями, державою і особою та надати повний набір інструментів для індивідуального навчання протягом усього життя, знаходитися у постійному пошуку нових підходів до персоналізованого навчання майбутніх фахівців, з врахуванням їх навичок та знань, а також вимоги роботодавців, що постійно змінюються. Роботодавці, здійснюючи недискримінаційний найм працівників на основі їх навичок та цінностей, повинні забезпечити рівні та створити сприятливі можливості для самореалізації кожного працівника на робочому місці та його адаптації до нових цінностей, які диктує ринок праці. Держава має надати підтримку та забезпечити відкритий доступ кожному потенційному працівнику до можливостей розвитку та працевлаштування на ринку праці. За даних умов, коли в країні будуть забезпечені сприятливі можливості і підтримка для працевлаштування з боку держави і роботодавців, зростатиме рівень свідомого вибору професії за власними здібностями і талантами молодих людей та бажання здобувати якісні знання і навички. Тільки спільними зусиллями усіх зацікавлених осіб на ринку праці в різних країнах можна досягти ефективності управління розвитком людського капіталу та максимально можливого розкриття його особистісного і професійного потенціалу, мінімізувати ризики та максимізувати вигоди внаслідок такої інтеграції. Перспективою подальших досліджень є вивчення ключових аспектів розробки та реалізації стратегії формування та управління людським капіталом в умовах системних змін.

REFERENCES:

- [1] The Future of Jobs Report (2020). Retrieved from: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.
- [2] Governments Must Fix the Skills Mismatch for a Post-COVID World (2020). Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2020/governments-must-fix-skill-mismatch-post-covid>.
- [3] Skills mismatch in Europe: *Statistics Brief*. (2014). International Labor Office, Department of Statistics. – Geneva: ILO. ISBN: 9789221290445 (webpdf).

- [4] Skills mismatch measurement in ETF partner countries. European Training Foundation (2019). Retrieved from: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/skills-mismatch-measurement-etf-partner-countries>.
- [5] Perry, A., Wiederhold, S., & Ackermann-Piek, D. (2014). How Can Skill Mismatch be Measured? New Approaches with PIAAC. <https://doi.org/10.12758/mda.2014.006>.
- [6] Brun-Schammé, A. and Rey, M. (2021). A new approach to skills mismatch. OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing, Paris.
- [7] Better hiring practices: avoiding skills mismatch. (2021). Retrieved from: <https://www.testgorilla.com/blog/avoiding-skills-mismatch>.
- [8] Strietska-Ilna, O. (2017). Skills and jobs mismatch. ILO findings from global research: presentation. - International seminar "Skills mismatch and anticipation of skills needs Methodologies and experiences". 21–22 November, 2017. Bogota. Retrieved from: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/Olga_Strieska_skillsandjobsmismatch_0.pdf.
- [9] What is skills mismatch and why should we care? (2020). Retrieved from: https://www.ilo.org/skills/Whatsnew/WCMS_740388/lang-en/index.htm.
- [10] Skills Mismatches - An Impediment to the Competitiveness of EU Businesses. - European Economic and Social Committee. (2018). (webpdf).
- [11] Mission Talent – Mass uniqueness: A global challenge for one billion workers. BCG. (2019). (webpdf).
- [12] Shcho rozumiietsia pid terminom «nevidpovidnist pratsivnyka vykonuvanii roboti» yak pidstavoiu zvilnennia pratsivnyka z initsiatyvy robotodavtsia ta yakym chynom taka nevidpovidnist ustanovliuietsia? [What is meant by the term "employee's incompatibility with the work performed" as the basis for dismissal of the employee at the initiative of the employer and how such non-compliance is established?]. Retrieved from: <https://dsp.gov.ua/faq/shcho-rozumiietsia-pid-terminom-nevidpovidnist-pratsivnyka-vykonuvanii-roboti-iaak-pidstavoiu-zvilnennia-pratsivnyka-z-initsiatyvy-robotodavtsia-ta-iaakym-chynom-taka-nevidpovidnist-ustanovliuietsia/>. [In Ukrainian]
- [13] Survey, R.H. (2011). Executives Say Poor Skills Fit Most Common Reason New Hires Don't Work Out. Retrieved from: <https://www.prnewswire.com/news-releases/robert-half-survey-executives-say-poor-skills-fit-most-common-reason-new-hires-dont-work-out-130770988.html>.
- [14] Nearly Three in Four Employers Affected by a Bad Hire, According to a Recent CareerBuilder Survey. (2017). Press Releases. Retrieved from: <https://press.careerbuilder.com/2017-12-07-Nearly-Three-in-Four-Employers-Affected-by-a-Bad-Hire-According-to-a-Recent-CareerBuilder-Survey>.
- [15] Mann, E. (2019). Levesque Understanding the skills gap – and what employers can do about it. Retrieved from: <https://www.brookings.edu/research/understanding-the-skills-gap-and-what-employers-can-do-about-it/>.
- [16] Chastney, R. (2020). What is the skills gap, and what can I do about it? Retrieved from: <https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-the-skills-gap>.
- [17] Pollak, J. (2021) The Most Regretted College Majors – and the Least. ZipRecruiter Blog. Retrieved from: <https://www.ziprecruiter.com/blog/the-most-regretted-college-majors/>.
- [18] Global Employability Survey and Ranking 2020: Selected Results of the Survey. (2020). Retrieved from: https://emerging.fr/assets/files/GEURS2020_Key%20Survey%20Results.pdf.
- [19] Dnem s ognem: rabotodateli otchajalis' najti novyh sotrudnikov. Pandemija sprovcirovala na rynke truda ogromnyj vsplesk vakansij. No nikto ne toropitsja ih zanimat'. [In the afternoon with fire: employers are desperate to find new employees. The pandemic has triggered a huge surge in job vacancies in the labor market. But no one is in a hurry to occupy them]. Retrieved from https://ideanomics.ru/articles/25126?fbclid=IwAR1VcMzc1d_U62NMY2500-JePa1qEUGdEPU8KIGoutvLvwco0Gh7AzG5c. (In Russian)
- [20] Only half of workers worldwide hold jobs corresponding to their level of education. (2021). Retrieved from: <https://ilostat.ilo.org/only-half-of-workers-worldwide-hold-jobs-corresponding-to-their-level-of-education/>.

- [21]ILOSTAT, табл. data-dNoUC, data-aB781. (2021). Retrieved from: <https://ilostat.ilo.org/only-half-of-workers-worldwide-hold-jobs-corresponding-to-their-level-of-education/>.
- [22]Європейський простір вищої освіти в 2020 році. Звіт про імплементацію Болонського процесу. Люксембург: Видавничий дім Європейського Союзу (2020) [European Higher Education Area in 2020. Report on the implementation of the Bologna Process. Luxembourg: European Union Publishing House, 2020] / per. Z anhl. – Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Kyiv: MON. PDF (in Ukr.) ISBN: 978-92-9484-378-4; DOI: 10.2797/53259. (In Ukraine).
- [23]Оценка будущих навыков способствует непрерывному обучению и росту производительности труда. [Assessment of future skills promotes lifelong learning and productivity growth]. BCG Future Skills Architect. Retrieved from: <https://www.bcg.com/ru-ru/industries/public-sector/future-skills-architect-tool>. (In Russian).
- [24]Hoteit, L., Perapechka, S., Hachem, M.L. & Stepanenko, A. (2020). Alleviating the Heavy Toll of the Global Skills Mismatch. Retrieved from: <https://www.bcg.com/publications/2020/alleviating-the-heavy-toll-of-the-global-skills-mismatch>.
- [25]Mal'ceva V.A. (2019). koncepcija skill mismatch i problema ocenki nesootvetstviya kognitivnyh navykov v mezhsranovyh issledovanijah. [The concept of skill mismatch and the problem of assessing the mismatch of cognitive skills in cross-country studies]. *Voprosy obrazovanija / Educational Studies Moscow*, (3), 43–76. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-3-43-76. (In Russian).
- [26]Cappelli, P. H. (2015). Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. *ILR Review*, 68(2), 251–290. <https://doi.org/10.1177/0019793914564961>.
- [27]Cappelli, P. (2012). Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do About It.
- [28]Christensen, L., Gittleston, J., Smith, M., Stefanski, H. (2021). Reviving the art of apprenticeship to unlock continuous skill development: McKinsey Quarterly. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reviving-the-art-of-apprenticeship-to-unlock-continuous-skill-development>.

Oleksandra Ralko¹ 

METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF ENTERPRISE

ABSTRACT:

The organizational development concept has been developing since the 1930s. And there are two main trends: research and practice of laboratory training; analysis of the organization and feedback systems. The classical concepts and definitions of organizational development were based on the fact that the main way of organizational development professionals is to help organizations solve problems that hinder the efficient use of human resources; create an organizational environment that stimulates the development and self-improvement of the employee of the organization and achieve more successful and productive functioning of the organization as whole. Modern concepts of organizational development emphasize the maximum integration of individual needs and interests of employees, goals and objectives of the organization as whole, as well as the creation of structures, systems and processes that would provide continuous improvement of the organization. The set of characteristics developed by us for determining the state and evaluating the effectiveness of organizational development fully meets certain requirements for these characteristics. All indicators are calculated as a percentage, their optimal value is 100%, thus, the better the state of the enterprise in terms of organizational development, the higher the values of the developed indicators.

INTRODUCTION.

The classical concepts and definitions of organizational development were based on the fact that the main way of organizational development professionals is to help organizations solve problems that hinder the efficient use of human resources; create an organizational environment that stimulates the development and self-improvement of the employee of the organization and achieve more successful and productive functioning of the organization as whole. Modern concepts of organizational development emphasize the maximum integration of individual needs and interests of employees, goals and

¹ Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Administrative Management and Foreign Economic Activity
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, UKRAINE

objectives of the organization as whole, as well as the creation of structures, systems and processes that would provide continuous improvement of the organization.

At the present stage, researchers of organizational development have developed a solid theoretical apparatus that describes the process of organizational development. Existing research focuses on identifying the stages or stages of organizational development and their inherent characteristics. However, the issues of the effectiveness of organizational development and their assessment remain insufficiently studied.

UNDERSTANDING OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FOR ITS ASSESSMENT PURPOSE.

In our opinion, organizational development is a process characterized by a consistent change in the quantitative and / or qualitative parameters of the internal environment of an enterprise under the influence of external factors.

In our opinion, the sequence of stages of development of an enterprise is not an irreversible process; at any stage of development, the enterprise may cease its activities, prolong its stay at the current stage of development, or move to any other stage of development. Termination of the enterprise at any of the stages of its development means: the enterprise was unable to overcome the problems and crises characteristic of its current state; the owners consider it inexpedient to continue the activities of the enterprise. In turn, the transition to the next stage of development means that the enterprise was able to overcome the problems and crises characteristic of the initial stage of development and the stage of growth, or could not overcome the problems at the stage of stabilization and recession.

In our opinion, the state of the enterprise at a certain stage should be considered from the standpoint of a synergistic approach, since the combination of quantitative and qualitative parameters of the enterprise's internal environment give a synergistic effect that contributes to its development.

In general, synergetic shows how it is possible to reduce the time and the necessary efforts many times over and, with the help of resonance exposure, generate the desired and realizable structures in a complex system, certain structures from a discrete spectrum of potentially possible ones. In addition, it demonstrates how it is possible to achieve a correct, stable unification of simple evolving structures into more complex ones and thereby accelerate the rate of their development.



Consequently, the combination and interaction of the components of the internal environment of the company can either accelerate or slow down the pace of development of the company.

High efficiency and synergistic effect are achieved only if the parameters of the enterprise meet the requirements of the external environment. The faster the company adapts to the external environment, the more synergistic effect it achieves.

The dynamism of changes in the quantitative and qualitative parameters of the enterprise, in accordance with the requirements of the external environment, reflects the intensity of organizational development. When changes at the enterprise are inadequate or do not meet the requirements of the external environment, the intensity of organizational development decreases. Consequently, the intensity of organizational development can be viewed as a criterion for its effectiveness.

The intensity of the process of organizational development is determined by the dynamics of economic results achieved in the course of the activities of enterprises. These results are achieved through the use of information about the external environment and their comparison with the state of the internal environment, the search for contradictions and adaptation of the internal environment to the conditions of the external environment, which can be called organizational development.

To assess the effectiveness of organizational development, consider the company from the point of view of systems theory and systems analysis.

An organization is a system whose purpose is to satisfy a specific social need.

To achieve a goal, an organization must be able to achieve it, i.e. the organization should have elements, each of which ensures the fulfillment of a specific aspect of the goal. Any system obeys a certain system of a higher order. If such a system is organized, there is a society.

The company determines the conditions in which the organization operates (formal and informal rules), reflected in regulations, charter and other acts.

The society sets the goal of the organization and imposes restrictions on the way to achieve it.

The organization includes the “management system of the organization”. The “governing system of an organization” does the job of aligning the organization's activities with the public interest. The company establishes small and satisfactory requirements for the activities of the organization. If the organization does not meet the minimum requirements, then the “management system” of the organization operates ineffectively, if the

minimum requirements are met - satisfactorily, if satisfactory requirements are met - effectively.

The number of requirements met or not met by the organization determines the measure of the effectiveness or inefficiency of the organization.

Adaptability is the ability of the “governing system of the organization” to align the activities of the organization with social needs.

Organizational development is the process of adapting controlled changes in an organization, aimed at adapting the organization to social requirements.

The result of the adaptation of the organization to social requirements is changes in the results of the organization's activities. The dynamics of the configurations of performance results reproduces the process of organizational development.

The object of management system is the components of the system and the relationship between them. The work of the “management system of the organization” should be aimed at neutralizing the negative factors that hinder the achievement of goals and strengthen the positive factors that contribute to its achievement.

SYSTEMATICAL APPROACH TO DETERMINE THE EFFICIENCY OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT.

Each element of the system, in the absence of influence on it by the “management system of the organization”, ensures the achievement of a certain stable result. Consequently, the results of the system can change only under the influence of the “governing system of the organization”, its actions or inaction.

If changes in the results of the organization are not observed, then we can assume that the “management system of the organization” was able to compensate for the negative factors by strengthening the positive factors.

The result of the organization's activities is a set of results that are important (significant) from the point of view of society.

The ability of an organization to achieve a certain result is determined by its qualitative composition.

That is, for each of the results of the system, there is a certain classification of its components, which are necessary to achieve a certain result for a certain set of attributes, which determines n classes of elements. If the result is quantifiable, then the magnitude of the result achieved by each of the classes of the elements may be different. If the result is assessed qualitatively, then we

can assume that each class of elements affects its achievement equally. If we assume that the measure of influence on the result is a value ranging from (0) to (1), where (0) corresponds to the absence of influence on the result, and (1) - to the complete dependence of the result. Then the total influence of n classes of elements obtained as a result of the classification is (1), if all the requirements for the classification are met. Thus, the measure of the impact of each class of elements on the qualitatively assessed result is $1/n$.

Thus, taking into account the peculiarities of the organization's functioning in the long term, we have developed a methodology for assessing the effectiveness of organizational development of enterprises.

In our opinion, the iteration of organizational development is a certain period of time t_0, t_1 , during which the organization carries out activities, where:

t_0 - the beginning of the iteration of organizational development; t_1 - the end of the organizational development iteration; t_0, t_1 - points in time at which the assessment of the results of the organization's activities is carried out.

In our opinion, the period of organizational development is the time T , during which the organization carries out its activities. For this period, we take - points in time at which the evaluation of the results was carried out; $T_1(t_0, t_1)$, $T_2(t_1, t_2)$, ..., $T_n(t_{n-1}, t_n)$ - iterations of organizational development of equal duration; the duration of T is equal to the total duration $T_1, \dots, T_n$.

Organizational development can be viewed through changes in organizational legacy.

In our opinion, the organizational legacy consists of knowledge, technology, technology, personnel of all skill levels, interaction skills, intra-organizational interaction of the organization's components, skills of interaction with elements of the organization's external environment, skills to achieve a synergistic effect, the advantages of geographical location, psychological climate in the team and other knowledge and skills that may not directly affect the results of activities achieved by the organization, but may or may not contribute to their achievement, and those that the organization possesses at a certain time. Organizational legacy corresponds to the elements of the system at a fixed point in time. Organizational legacy can be represented as multitude O .

Organizational legacy can be seen as a collection of active and mined legacy. In turn, an active organizational legacy is part of the organizational legacy used in the activities of the organization for a certain time and consisting of system elements that are recognized by the "management system of the

organization" to meet the requirements of the external environment. An active organizational legacy can be represented as a multitude O_e .

Organizational Achievement Acquired Organizational Achievements that have been accumulated in organizations over time and are composed of elements that have been incorporated in organizations as a system, an "organization management system", in order to align the elements of the organization in accordance with the environment be presented as a set O_p .

Updating the organizational legacy is an operation carried out by the "management system of the organization" and consists in the selection of elements of the organization that meet the requirements of the external environment. Organizational legacy actualization can be defined as A (O).

Organizational development is the process of transforming an organization's organizational heritage in order to achieve change in the organization's performance.

$$O_e(T_i) = A(O(T_i)) + A(O_p(T_i)) \dots \dots \quad (1)$$

where:

$O(T_i)$ is organizational legacy before the start of the i -th iteration of organizational development;

$O_p(T_i)$ is organizational legacy received in the i -th iteration of organizational development;

$A(O(T_i))$ is a part of the active organizational legacy used in the i -th iteration of organizational development, obtained as a result of applying the operation of updating the organizational legacy to the organizational legacy existing at the beginning of the iteration of organizational development;

$A(O_p(T_i))$ is a part of the active organizational legacy used in the i -th iteration of organizational development, obtained as a result of applying the operation of updating the organizational legacy to the organizational legacy obtained in the i -th iteration of organizational development;

$O_e(T_i)$ - active organizational legacy in the i -th iteration of organizational development.

$$O(T_i) = O_e(T_{i-1}) \quad (2)$$

where:

$O(T_i)$ is organizational legacy available at the beginning of the i -th iteration of organizational development;

$O_e(T_{i-1})$ is active organizational legacy in the $(i-1)$ -th iteration of organizational development.

To conduct a qualitative assessment of the state of the organizational

development of the enterprise and determine its effectiveness, it is proposed to classify the elements of the organization by the time of acquisition, i.e. Thus, as a result of the classification, we obtain two classes of elements that equally influenced the achievement of the organizational result during iteration T_1 : the class of elements present at the beginning of the organizational development iteration corresponds to the organizational legacy at the beginning of the iteration, the class of elements obtained during the iteration of the organizational the organizational legacy received is consistent with development. If the change in the state of the organization during iteration T_i is assessed as a qualitative score C_i , then the contribution of each class to the achieved result can be assessed as $\frac{1}{2} C_i$.

Then: the received organizational legacy acquired during the first iteration of organizational development is assessed as $\frac{1}{2} C_1$; the received organizational legacy acquired during the second iteration is assessed as $\frac{1}{2} C_2$; the change in organizational legacy during the first and second

iterations of organizational development can be assessed as $\frac{\frac{1}{2} * C_1}{2} + \frac{1}{2} * C_2$.

Reasoning in this way, it can be seen that the assessment of the received organizational legacy acquired during the first iteration C_1 will be included in the assessment of changes in the organizational legacy during the period T with a coefficient $\frac{1}{2^n}$, and the assessment of the received organizational heritage during the n th (last) iteration with a coefficient $\frac{1}{2^1}$. Then:

$$S = \frac{1}{2^n} \otimes C_1 + \frac{1}{2^{n-1}} \otimes C_2 + \dots + \frac{1}{2^2} \otimes C_{n-1} + \frac{1}{2^1} \otimes C_n \quad (3)$$

For a "qualitative" assessment of changes in the state of the organization, we suggest using the following model:

if the state of the organization has deteriorated - negative value, that is, <0 ;

if the state of the organization has improved - a positive value, that is, >0 .

If at least one of the results has deteriorated - the state of the organization

is defined as deteriorating; the degree of deterioration is defined as the number of deteriorated results divided by the total number of results.

If none of the results has worsened, the state of the organization is defined as improved; in this case, the degree of improvement is defined as the number of improved results divided by the total number of results.

Let, m is the total number of results describing the state of the organization and S - a qualitative assessment of the organizational development of the organization.

Let $C(c_1, c_2, \dots, c_n)$ - a qualitative assessment of changes in the state of the organization during the period of organizational development. In addition, C_i is an assessment of changes in the state of the enterprise in the iteration of organizational development T_i . C_i is defined as the ratio of the number of indicators deteriorated, the total number of indicators if the iteration of organizational development T_i at least one indicator that worsened C_i is defined as the ratio of the number of indicators improved in the iteration of organizational development T_i the total number of indicators if the iteration of organizational development T_i there are no indicators that have deteriorated. Then the change in organizational achievements can be assessed as:

$$S = \sum_{i=1}^n \frac{c_i}{2^{n+1-i}} \quad (4)$$

When translating the estimate S into a qualitative one, we will proceed from the following considerations:

$S = 0$ - corresponds to the process of organizational development, such that during each iteration there were no significant changes in the indicators of the state of the organization, provided that the number of iterations of organizational development tends to infinity;

$S = \frac{1}{2}$ - responds to the process of organizational development, such that during each iteration of organizational development there was an improvement in the $\frac{m}{2}$ indicators of the state of the organization, provided that the number of iterations of organizational development tends to infinity;

$S = -\frac{1}{2}$ - responds to the process of organizational development, such that during each iteration of organizational development there was a deterioration in the $\frac{m}{2}$ indicators of the state of the organization, provided that the number



of iterations of organizational development tends to infinity;

$S = 1$ - corresponds to the process of organizational development, such that during each iteration of organizational development there was an improvement in m indicators of the state of the organization, provided that the number of iterations of organizational development goes to infinity;

$S = -1$ - corresponds to the process of organizational development, such that during each iteration of organizational development there was a deterioration in m indicators of the state of the organization, provided that the number of iterations of organizational development tends to infinity.

S shows how the organizational heritage of the organization has changed during the period of organizational development, then:

if $S \leq -\frac{1}{2}$ - the organizational development of the organization does not provide an adequate response to changes in the external environment, has a pronounced tendency to the loss of organizational heritage, and organizational development is ineffective;

– if $-\frac{1}{2} < S < 0$ the organizational development of the organization does not provide an adequate response to changes in the external environment, tends to lose organizational heritage, and organizational development is ineffective;

– if $S = 0$ - organizational development is providing an adequate response to changes in the external environment, and organizational development is satisfactory;

– if $0 < S < \frac{1}{2}$ - organizational development of the organization is providing an adequate response to changes in the external environment, tends to accumulate organizational heritage, and organizational development is effective;

– if $\frac{1}{2} \leq S$ - the organizational development of the organization is providing an adequate response to changes in the external environment, has a pronounced tendency to the accumulation of organizational heritage, and organizational development is highly effective.

We propose to determine the effectiveness of the organizational development process on the basis of the methodology developed by us in the following sequence:

1. Selection of a company whose organizational development is being



investigated.

2. The choice of the time interval, on the basis of which the assessment of the effectiveness of the process of organizational development of the enterprise will be made.

3. The choice of control points in the time interval, which will be used to assess the effectiveness of organizational development.

4. The choice of characteristics by which the effectiveness of the course of the organizational development process will be assessed.

5. Establishing the limits of fluctuations in indicators that can be considered insignificant and which can be neglected on the basis of a study of the characteristics of the enterprise.

6. Building a table of input data for the assessment.

7. Construction of a table of dynamics of configurations of characteristics to assess the effectiveness of organizational development.

8. Construction of the final table of the dynamics of configurations of characteristics to assess the effectiveness of organizational development.

9. Determination of changes in the state of the enterprise during each of the iterations of organizational development.

10. Determination of the effectiveness of organizational development of the enterprise for the studied time period.

11. Interpretation of the results obtained.

At the stage of choosing an enterprise, the organizational development of which it is necessary to investigate the chosen enterprise to determine the effectiveness of its organizational development. Since the methodology for assessing the effectiveness of organizational development developed by us is universal, the choice of an enterprise is carried out regardless of its belonging to a particular industry.

At the stage of choosing a time interval, on the basis of which the effectiveness of the process of organizational development of the selected enterprise will be assessed, it is necessary to take into account that the reliability of assessing the effectiveness of organizational development directly depends on the duration of the studied period or the number of iterations of organizational development.

The duration of the period during which the organizational development of enterprises is studied should be no less than the duration of two iterations of organizational development. It should be noted that the shorter the study period, the less reliable the results obtained.

The set of characteristics developed by us for determining the state and

evaluating the effectiveness of organizational development fully meets certain requirements for these characteristics. All indicators are calculated as a percentage, their optimal value is 100%, thus, the better the state of the enterprise in terms of organizational development, the higher the values of the developed indicators.

Establishing the boundaries of fluctuations in indicators for determining the state and assessing the effectiveness of organizational development, which can be considered insignificant and neglected, is carried out on the basis of a study of the characteristics of the enterprise, due to industry affiliation. If the indicator changes within the limits of permissible fluctuations, this indicates the stabilization of this indicator. So, we assume that the changes, the values of which are up to 0.5 percent, can be considered insignificant, taking into account the characteristics of the studied enterprises.

CONCLUSION.

Consequently, organizational development can be interpreted as a process of transformation of the organizational legacy owned by the enterprise, caused by changes in the external environment.

The developed methodology makes it possible to assess the effectiveness of the organizational development of any enterprise. The accuracy of assessing the effectiveness of organizational development directly depends on the duration of the studied period or the number of iterations of organizational development completed during this period. To assess the effectiveness of organizational development, the duration of the study period should be at least two iterations of organizational development.

In this case, the iteration of organizational development is defined as a period of time during which the results of the enterprise's activities can be assessed, characterized by the homogeneity of activities during this time and the possibility of adequate comparison of the results of activities obtained during successive iterations. An iteration of organizational development can last a week, month, quarter, six months, a year, or any other period of time, depending on the specifics of a particular enterprise.

REFERENCES:

- [1] Ralko O. S. (2012) Zasady vyznachennia efektyvnosti orhanizatsiinoho rozvytku [Principles for determining the effectiveness of organizational development]. *Nauk. pratsi Nats. un-tu kharch. tekhnolohii* –K.: NUKhT (43), 139-144.
- [2] Ralko O. S. (2012) Teoretychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti orhanizatsii [Theoretical approaches to determining the effectiveness of the organization]. *Nauk. pratsi Nats. un-tu*



kharch. tekhnolohii –K.: NUKhT, (44), 129-133

- [3] Ralko O. S. (2012) *Metodychnyi pidkhyd do otsinky intensyvnosti orhanizatsiinoho rozvytku pidpriemstv khlibopekarskoi promyslovosti* [Methodical approach to assessing the intensity of organizational development of enterprises in the baking industry] *Zb. nauk. prats Cherkas. derzh. tekhnol. un-tu. – Seriya «Ekonomichni nauky»* (31) Cherkasy: ChDTU, 117-120.
- [4] Ralko O. S. (2010) *Teoretychni pidkhody do vyznachennia efektyvnosti dosiahnennia tsilei* [Theoretical approaches to determining the effectiveness of achieving goals] *Nauk. pratsi Nats. un-tu kharch. tekhnolohii* –K.: NUKhT, (35) –206-209.
- [5] Ralko O.S., Piankova O.V. (2017) *Kryza yak skladova rozvytku ekonomichnykh system* [Crisis as a component of the development of economic systems] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Uzhhorod (4), 76-79.

Diana Hryniuk¹ , Yanina Havrilova²

PROFESSIONAL TRAINING AND SELF-DEVELOPMENT IN TOURISM EDUCATION IN THE CONTEXT OF REFORMS IN UKRAINE

ABSTRACT:

Current trends in social development challenge education in general and the training of specialists in tourism in particular. The best international experience in the higher education system and professional training of tourism managers needs approximation to the specifics of Ukraine. The analysis of the systematic experience of the Department of Regional Studies and Tourism of the Taras Shevchenko National University of Kyiv in training tourism industry specialists suggests the rapid growth in the objective requirements for the continuous actualization of knowledge and abilities, skills, and qualifications acquired by specialists. The last "pandemic" years have ambiguity in the development of the tourism industry and the system of training specialists for it. The conformity requirements to tourism personnel appeal for the ability to act and respond professionally, offer hospitality services of international standards quality. The Ukrainian system of tourism vocational education and training has the potential to improve in several directions to meet the current needs.

INTRODUCTION.

Current trends in social development cause several challenges of education in general and the training of specialists in tourism. The first significant tendency relates to the concept of "education" and its functions transforming in line with changing values. Nowadays, young people more often avoid choosing just one specialty for life, work in a multidisciplinary manner, or change the direction of their careers during their life. Higher education is no longer associated only with academic institutions. Formal and informal education operates in synthesis, complementing and reinforcing each other.

The second trend affecting the education sector regards globalization

¹ PhD (Geography), Assistant Lecturer, Regional Studies and Tourism Department of the Faculty of Geography Taras Shevchenko National University of Kyiv, UKRAINE

² Hero of International Tourism 2021 (World Tourism Network), Head of the Board Civic Union «Ukrainian Tourist Guides Association», UKRAINE



processes. For Ukrainian higher education, globalization means growing competition. Under the new reality, everyone will have to compete: educational institutions and teachers - in the market of educational services; their graduates, subsequently - in the labor market at the global and regional levels.

The third tendency reflects the influence of information technologies. New technologies, digitalization, the development of the digital economy have radically changed the way of life; they fill our everyday life with new meanings, and education should be at the forefront. The rapid development of distance education manifests one of the most evident consequences in the above sense: the opportunity to study at a convenient time and in the most convenient way constitutes, without exaggeration, a "blessing," reinforced by the impact of the pandemic. Such a reality requires changes in education standards, vocational training, and the promotion of self-development.

The content of professional tourism education recently got detailed considerations - to mention just (Raj Kunwar, 2018) [1], Liubitseva and Babarytska (2008) [2], and others developed foundations of tourism education in Ukrainian context. Since 1991, when the Department of Regional Studies and Tourism at the faculty of Geography of Taras Shevchenko National University of Kyiv pioneered higher tourism education in Ukraine, over 80 institutions of higher education and a lot of professional institutions of the lowest level of accreditation developed curricular for the training of specialists. They definitely contributed to the sector improvement in the country. However, nowadays situation in labour market suggests the necessity of an increase in the degree of cooperation between professional tourism education institutions and enterprises, travel companies, tour operators. So, the search for optimal interaction in education and provision for a new quality of specialists in tourism caused our considerations of the issue.

MODERN EDUCATIONAL CHALLENGES, VOCATIONAL TRAINING AND SELF-DEVELOPMENT.

The Bologna Process caused significant changes in education in many senses. The most specific one relates to the quality of higher education based on the introduction of uniform educational standards in many countries of the world. To ensure the quality of educational services, universities have to establish an integrated system governing the educational activities of the institution by comprehensive norms and relevant documentation. Such a regulatory framework should strengthen traditional approaches in national

universities, use the progressive experience of foreign educational systems and rely on the quality assurance standards of higher education developed by the European Association. In accordance with the recommendations of the European Association for Quality Assurance in Higher Education ENQA [3], the higher education institutions deploy internal quality assurance activities determined by the relevant component of the standard in order to ensure the institutional level of quality.

Following the above standards components, the development of the internal quality assurance system includes several stages. Some of the latter, in our opinion, have good potential to react to the current challenges and affect the quality of professional development. One can hardly overestimate the role of the institution's policy and quality assurance procedures. To determine the quality assurance policy of a higher education institution, the university develops program documents covering as follows:

- characteristics of the state of education and research activities of scientific and pedagogical staff reflecting the level of interaction between teaching and research at the university;
- strategic directions of the educational institution's activities to ensure compliance with the higher education standards and European standards for internal quality assurance of education;
- description of the organizational principles and structure of the quality assurance system at the institutional level;
- levels of responsibility for the implementation of quality assurance procedures by departments, faculties, institutes, and other structural units;
- description of the students' involvement in the procedures of quality assurance;
- directions and methods of policy implementation, mechanisms of its monitoring, revision, and improvement of the support system [5].

The establishment and formalization of quality policies and procedures define means used to achieve high efficiency in the operation of the quality assurance system and promote public recognition of the university's right to autonomy.

Secondly, the role played by the issue of staffing approaches. The implementation of the standards involves the quality of educational services, the effectiveness of educational programs (primarily determined by the qualitative composition of teachers involved and the conditions in which they can effectively transfer their knowledge to students), teachers' experience, and understanding of the subject in various learning situations. The institution of



higher education must implement a personnel system that provides for officially established procedures of the selection and appointment of new teachers in accordance with their level of professional competence; the tools for assessing the quality of educational activities of the teaching staff; conditions for teachers' access to information on the evaluation of their work; introduction of a mechanism for advanced training, including conditions for stimulating and recognizing professional achievements; provision of conditions for professional development of teachers.

The transparency of educational activities constitutes another integral part of modern requirements. This refers to information on the proposed programs and qualifications awarded; expected learning outcomes; promulgation of teaching, learning, and knowledge assessment procedures; other learning opportunities available to students [5]. Accordingly, the development of a quality assurance system for higher education at the institutional level can and should be based on European standards for internal quality assurance in higher education institutions in order to achieve high efficiency of the university operations.

In addition, recognition by the public contributes to the enhancement of the university's status at the international level. The implementation of the presented areas of ensuring the implementation of the standard through the development and implementation of relevant provisions, information and methodological systems, regulatory documents, and recommendations indeed contribute to the effective functioning of the education quality assurance system [3, 5].

The social changes are strongly related to the reforms and modernization of higher education in Ukraine. The implementation of international assessment and monitoring of the development of the autonomy of universities, management of professionalization of higher education remains underway. The process of mutual recognition of academic and professional qualifications, diplomas, and certificates of education undergoes updates. Under these circumstances, the strengthening of the dialogue about general education, distance education, and lifelong learning systems gain imperative meaning. Positive changes in international exchanges and cooperation in the field of informal education for young people, including through EU programs, in particular Erasmus +, are getting real.

Undoubtedly, the improvements in Ukrainian legislation and cooperation with the EU platform the success in the process of promoting the latest educational standards. In particular, the Law of Ukraine "On Higher Education"

[5, 9] provides for the transition to a three-stage system of higher education. Legislative changes allow for recognition of informal education by establishing the rules of its results crediting in part or in full. The Cabinet of Ministers of Ukraine approved an order "On approval of the Action Plan for the implementation of the National Qualifications Framework for 2016-2020" [10]. The appropriate legislative framework development got additional support based on the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On approval of the Concept of training specialists in a dual form of education" [20]. The concept aims to combine education and training in vocational and higher education and provides for the integration of education of individuals in institutions with training in the workplace to obtain a specific qualification. The Law "On Education" has already enshrined the list of competencies acquired by the students [5, 9] following "Recommendations of the European Parliament and the Council of Europe on the formation of key competencies in lifelong learning" [5, 12].

Ukraine has joined the PISA-2018 Program for International Student Assessment run under the auspices of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). This program aims at assessing education systems in different countries of the world based on testing 15-year-old students and allows to assess the level of preparation of schoolchildren compared to other countries participating in the Program. Ukraine continues to participate in the EU programs to improve solvency and academic mobility, like the Erasmus +, as a tool for the exchange of the best educational practices of European countries. During 2015-2018, more than 7,200 academic exchanges occurred constituted 43% of the mobility of the entire Eastern Partnership region. In 2018, Ukraine received a separate funding window from the EU in the amount of 5 million euros [12].

In addition, the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA) accredits public universities' programmes with a focus on the quality assurance of educational programs. This practice supports the participation of Ukraine in the Bologna process within the framework of European integration, ensuring the harmonization of educational degrees and qualifications, diplomas of the European standard. The use of a unified system of credit units (ECTS system) now allows students to transfer to other educational institutions of the world with the transfer of credits received at the previous university (hours spent on mastering a particular subject). Such an educational system corresponds to the demand of both Ukrainian citizens and foreigners, who choose Ukraine as their academic destination.

Preferring foreign education makes sense when it comes to countries that can give more than Ukraine. The world ranking of QS World University [5] shows how much the British, American, and Dutch educational systems outperform the Ukrainian ones. Education in many countries of the world is now ahead of the Ukrainian one in terms of the quantity and quality of educational programmes. In addition, the choice of specialties abroad is much wider. Foreign universities prepare for the increasingly popular specialties rather than disappearing ones. Unfortunately, the same can hardly be seen in all Ukrainian educational areas. However, there are positive shifts, i.e., the educational and scientific program "Geoglobalistics and Regional Studies" [4, 6], which is taught in English and is a member of the International Consortium of Global Studies [22], introduced at the Faculty of Geography of the Kyiv National University.

An essential and significant indicator of the quality of education is the quantity and relevance of scientific research. Logistics, state-of-the-art laboratories, digital libraries, intensive funding, and academic integrity monitoring have a significant impact on scientific endeavors, as well as the quality of research and discovery.

Decent studying and living conditions also play a significant role as a motivator in students' choice to study abroad. Although this issue is indirectly related to education, it nevertheless significantly affects motivation, psychological comfort, and ease of learning. Nowadays, students prefer enough personal space even when sharing a room with other students, as well as open possibilities for self-development in studies, sports, and creativity on campus. Such an environment allows for focusing on studies avoiding the distraction by routine.

The same applies to the technical equipment of universities: computers, projectors, sound amplification devices, technology, and equipment for practical and laboratory research. Foreign institutions of higher education usually have them in sufficient quantity and in modern working order. Ukrainian universities, as a rule, need updates of educational infrastructure, including sometimes software, equipment, etc.

Back in 2015, the Cabinet of Ministers of Ukraine approved Resolution No. 579 "On Approval of the Regulation on the Procedure for Exercising the Right to Academic Mobility" [12]. The key aspects of the new regulation embraced the right to participate in academic mobility programs to all participants in the educational process; a clear definition of the types and forms of academic mobility; consolidation of the principle of transferring received results on the

basis of the European Credit Transfer System (ECTS). The latter got feasibility based on the content of educational programs, not course titles. In addition, the academic mobility framework provides for the preservation of a place of study and scholarships for students, as well as a place of work for university staff participating in relevant programs. It should be noted that the procedure for the implementation of academic mobility - agreed by all participants of the educational process – plays the most important role in the process of implementing the Law of Ukraine "On Higher Education".

The European vector choice of Ukraine's development and its consolidation in regulatory documents will further facilitate the path to common educational values. Effective implementation of the Association Agreement [12], which entered into force in September 2017, will lead to the further gradual economic integration of Ukraine into the EU and will contribute to the rapid implementation of the planned reforms, including in the field of education. Recently, on October 12, 2021, the 23rd Ukraine-European Union Summit took place. The joint statement on the results welcomes the signing of an Agreement on Ukraine's participation in the Horizon Europe, the Euratom research and training, and the Creative Europe programmes. The European Union also welcomed Ukraine's readiness to participate in EU programs within the framework of a new multi-year financial perspective, in particular, in the international dimension of the Erasmus +, EU4Health, Single Market, and Civil Protection programs [5].

7) At the same time, the successful application of a visa-free regime for citizens of Ukraine largely enhanced the mobility of young people to the EU countries, including in search of work and choosing an option to study abroad. The latter served to a significant increase in chances of academic mobility both for students and teachers of higher educational institutions. The mentioned joint statement stresses the importance of continuing to comply with the criteria for visa liberalization and accelerating related reforms. Noteworthy, the restoration of the so-called "optional" travel, suspended due to the COVID-19 epidemic, is welcomed as well as the recently launched negotiations on Ukraine's access to the European Migration Network (EMM) as an observer.

PROFESSIONAL SELF-DEVELOPMENT IN THE TRAINING OF TOURISM INDUSTRY SPECIALISTS.

The new opportunities for professional growth, self-education, and the acquisition of volunteer experience follow the identified trends, challenges, and



problems of higher education. This applies to teachers involved in the educational and professional program "Tourism" (bachelor degree in specialty 242 "Tourism"). This programme aims at general, professional, and integral competencies corresponding to the standard of higher education [6]. The latter presupposes the ability to comprehensively solve complex professional and practical tasks in the field of tourism and recreation - both in the learning process and in the process of work - involving the use of the theories and methods of the system of sciences that shape tourism, research, under conditions of the complexity and, often, uncertainty of the conditions. So, a variety of scientific, methodological, informational, practical and volunteer experiences benefit the system of interaction "teacher-student."

The specificity of the scientific foundations and the structural and functional features of the tourism and hospitality industry itself imposes an additional responsibility for continuous professional growth and self-development. Modern challenges and threats to social development and progress also have inevitable impacts on the tourism industry.

During recent decades tourism has been the fastest growing industry [16]. However, according to the World Tourism Organization (WTO), the planned increase in the tourist flow to 1.6 billion people by 2020 failed. The number of international tourist arrivals in 2019 reached about 1.5 billion, but the pandemic year reduced the tourist flow by almost a billion [7] Accordingly, it will be possible to return to the 2019 level in 3-5 years. However, without tourism, a modern closed-cycle economy is impossible. The sustainability imperative becomes a new focus in tourism, including in education for it.

It goes without saying that education must be at the forefront and help to strengthen the position of the hospitality industry. This fact causes an increase in interest from states both to the problems of tourism development in general and to the training of personnel of enterprises in this sector of the economy to improve the existing systems of tourism education.

Ukraine avoids standing aside from global trends. The dynamic development of tourism in the country makes high demands on the level of training for the industry. Tourism education in Ukraine today is gaining special significance. This is evidenced by the high levels of competition for admission to the specialty "tourism" in recent years. The various thematic exhibitions, tourist salons, fairs, agreements with regional state administrations for the training and advanced training of tourism and hotel business specialists for the regions contributed to the promotion of new specialties and the interest of motivated youth to professional training in tourism [3, 5].

Unfortunately, the existing system of training tourism specialists usually fails to provide opportunities for the development of a high-quality theoretical and practical aspect of education. Lack of practical skills hinders the development of the tourism sector since enterprises need to train employees on the job, wasting both time and money. In turn, the higher education institutions are interested in their graduates being competitive in the labor market, indicating the quality of training provided by the certain institution and a strong basis for future cooperation with employers.

The accumulated experience confirms the increase of the employers' requirements to the level of competence of specialists in the tourism industry. Nowadays market needs an efficient structure consolidating the often chaotic set of knowledge, skills, and abilities of graduates with the competencies to apply them in practice. Skills acquired by graduates in relation to technologies of tourism services, information technology, foreign languages, geography, organizational and managerial activities stipulate the competitiveness of modern specialists in the field of tourism.

Nowadays, training content for personnel in tourism relies on the international experience of theoretical and practical vocational training. In particular, the achievements of tourism personnel training in Western Europe and North America outpaces the performance of Eastern European countries, including Ukraine. The experience of the most renowned institutions - Le Monde Institute of Hospitality and Tourism in Greece, James Cook University in Australia, School of Hospitality in The Hague, George Washington University in the USA, Cornell University in the USA, Institute of International Hotel Management in Switzerland, Tourism Economic the University of Vienna in Austria, etc. - makes it possible to establish constant contacts with travel companies and hotels for effective industrial practice with subsequent employment. In this case, tourism specialties are not additional or "spare," and the educational institution is making efforts to develop new teaching technologies, improve the educational process.

The issue of training personnel in the field of tourism and hospitality in Ukraine remains rather acute. Currently, the market situation is such that graduates of specialized educational institutions do not always meet the professional requirements of international standards. Today's specialists lack professional level, so hotels and travel companies retrain hired employees using their own training programs. Young specialists have insufficient competence and a lack of adaptive skills that they must possess in a developed competitive environment [7].

Our experience and regular consultations with stakeholders help to guideline the competencies of modern graduates of the tourism specialization of higher education. The latter include, first of all, special knowledge and skills, practical experience, the use of modern technologies and foreign languages. Young specialists cannot always confidently demonstrate their proficiency. Therefore an important educational task is to prepare them for adaptation in a competitive environment and make informed decisions on their own.

The leaders of the industry, travel companies, and hotels from year to year stressed that educational institutions often train specialists who have not received the knowledge and skills necessary for practical work. Despite the significant number of graduates of tourism education institutions in the country, there is an acute shortage of personnel who meet modern requirements. Currently, travel companies refuse specialists with diplomas of some higher education institutions in the tourism sector, preferring graduates with a good language or even technical education.

In the above sense, the qualification of teachers constitutes one of the critical issues affecting the quality of training of specialists. Against the background of the rapid growth in the number of higher education institutions offering tourism education, a lot of them lack adequate teaching staff. Many teachers "reoriented" and came to specialized tourism faculties and departments from other fields. Our experience confirms that in order to equip a graduate with the most modern knowledge and skills - for example, e-commerce technology with centralized reservation systems (CRS) and global product distribution systems (GDS) - a teacher of higher education in tourism must be proficient with them him/herself.

At present, retraining of personnel in the field of tourism is carried out either by professional associations or by enterprises of the tourism industry, stakeholders, directly by companies and institutions interested in highly qualified personnel. Our experience of cooperation with the All-Ukrainian Association of Guides proves to contribute to further professional growth and self-development of specialists in the field of tourism. Thematic round tables, webinars, interesting common projects involving specialists from all over Ukraine serve both teachers of tourism disciplines and students - future tourism managers.

There are obviously not enough certified teachers for retraining the teaching staff of tourism higher education institutions. Teachers' training should be more practical and based on specific examples and tourism realities. Various systems of personnel training should be financed both by educational

institutions and tourism businesses. The costs will be recouped in the future by highly qualified specialists with innovative knowledge and skills entering the market.

The current contradictions between the growing demand for services and insufficient possibilities for their satisfaction by the tourism industry, between changes in the competitive situation and the competence of personnel in various fields of tourism activities (managerial, economic, environmental, legal, etc.) determine the need to improve personnel training and establish a system of basic education in tourism [12]. The key tasks of modern vocational education in the field of tourism require as follows:

- 1) providing fundamental scientific, professional and practical training in the field of tourism activities;
- 2) correlation of knowledge and skills acquired by students with the educational qualification levels and their vocation, interests, and abilities;
- 3) improvement of scientific and professional training of personnel for the tourism sector [5].

There are three aspects of specialist training that are important for any type of tourism, namely:

1. Fundamental education (knowledge), which is responsible for acquiring knowledge according to the curriculum of the specialty;
2. Technical training, mastering, and developing skills required for a given specialization;
3. Personal capabilities, reflecting the personal properties of a specialist [6].

Each country develops its own tourism education system, which would meet the requirements of modernity and combine all three of the above aspects. The Law of Ukraine "On Tourism" determines that:

- professional training, retraining, and advanced training of personnel in the field of tourism are carried out by state, municipal, and private educational institutions in the manner prescribed by law;
- training of certain categories of specialists (guides-translators, tour guides, sports instructors, etc.) not requiring to obtain vocational or higher education with qualifications at certain educational and qualification levels, can be carried out in accordance with the established procedure by legal entities or individuals;
- the central executive body in the field of tourism takes part in the preparation of curricula and training programs for specialists in the field of tourism, their professional training, retraining, and advanced training; approves



the list of positions of specialists in tourism support, qualification requirements for them and the procedure for issuing permits for the right to carry out tourist escort [12].

CONCLUSION.

Nowadays, the need for a comprehensive study of foreign experience in the professional development of tourism personnel is doubtless. The best practices benchmarking contribute to the actualization of challenges and appropriate responses in the process of professional self-development of specialists in the tourism industry; help to overcome a number of doubts about the priorities of certain professional competencies necessary both in work and in everyday communication with the public, modern youth, students. Objective requirements for the constant renewal of knowledge, abilities, skills, qualifications acquired by specialists grow rapidly. The failure of the domestic system of vocational education and training to meet these requirements at the proper level basically depends on the improvement of professional training and self-development of teaching staff in higher education institutions of the country. The last two "pandemic" years (2020–2021) have their own specifics and have manifested themselves ambiguously in the development of the industry and the system of training specialists for the tourism industry. Nevertheless, the pace of development of domestic tourism in the country received a new "impetus" due to the slowdown in outbound tourism. Therefore, the requirements for the conformity of personnel in the tourism industry have intensified in the face of modern challenges. Right now, against the background of reforming the existing educational system, the need to change traditional approaches and strengthen professionalism in training, postgraduate education, retraining, and advanced training of tourism business specialists in accordance with the best international standards makes relevant development of cooperation with market actors and different stakeholders, in professional training and self-development in particular.

REFERENCES:

- [1] Raj Kunwar, 2018. Tourism Education, Curriculum Spaces, Knowledge Production, and Disciplinary Pluralism Ramesh. *The Gaze Journal of Tourism and Hospitality* (Vol. 9). P. 83-155.
- [2] Liubitseva O.O. (2008). Turyzmoznavstvo: vstup do fakhu: pidruchnyk / O.O. Liubitseva, V.K. Babarytska. - K.: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr "Kyivskyi universytet".
- [3] Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. (2005). URL: www.bologna-bergen2005.no/Docs/00-Main_doc/050221_ENQA_report.pdf
- [4] Kiptenko V.K. (2018). Heohlobalistyka: heohrafiia ta hlobalistyka, hlobalnyi svitohliad ta hlobalni kompetentnosti // *Heohrafichna nauka ta osvita: vid konstatatsii do konstruktyvizmu. Mizhnarodna naukova konferentsiia, Kyiv. (S. 21-24).*[Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu:

- <https://globalstudiesconsortium.org/>
- [5] Yevrointehratsiyni portal. [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratsiia/osvita>
- [6] Osvitno-naukova prohrama «Geoglobalistics and Regional Studies»/«Heohrafichne krainoznavstvo ta heohlobalistyka», druhoho (mahisterskoho) rivnia za spetsialnistiu 106 «Heohrafia», haluzi znan 10 «Pryrodnychi nauky» [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://geo.knu.ua/uk/geo.univ.kiev.ua/uk/856-onp-geogr-globalistika>.
- [7] One Planet Sustainable Tourism Programme (2020). One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. One Planet. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf>
- [8] Recommendations on support for volunteering. General Assembly. Fifty-sixth session, 76th plenary meeting, 5 December 2001. Agenda item 108. URL: <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2007/N0147881.pdf>
- [9] Zakon Ukrainy «Pro vyshchu osvitu» [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- [10] Pro zatverdzhennia planu zakhodiv iz vprovadzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii na 2016-2020 roky [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-r#Text>
- [11] Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro turyzm» shchodo rozshyrennia kola subiektiv nadannia hotelnykh posluh [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text>
- [12] Sektoralna intehratsiia Ukrainy do YeS: peredumovy, perspektvy, vyklyky. (2020). Tsentr Razumkova. Vydavnytstvo «Zapovit».
- [13] Osvitno-profesiina prohrama «Turyzm» na zdobuttia osvitnoho stupeniu bakalavra /redaktsiia 2020 NMR KNU imeni Tarasa Shevchenka [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: https://geo.knu.ua/images/doc_file/navch_prog/tur/OPP_tourism_bak_ukr_2020.pdf
- [14] Elliott, Dorinda. (2017). "Giving Back: A Special Report on Volunteer Vacations." CNT. Accessed May 17. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.cntraveler.com/stories/2013-01-15/volunteervacations-rewards-risks>.
- [15] Volonterski tabory 2019 za kordonom [Elektronnyi resurs] - Rezhym dostupu: <http://www.alternative-v.com.ua/volonterski-tabory/>
- [16] Hryniuk D. Yu. (2021). SEO-optymizatsiia yak metod pidvyshchennia konkurentospromozhnosti subiektiv turystychnoho rynku v umovakh novykh realii. Scientific and pedagogic internship "Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management": Internship proceedings, July 21 August 3, 2021, Riga: Baltic Research Institute of Transformation Economic Area Problems, 2021.R.29-32.
- [17] Materialy prezentatsii GfK z konferentsii «Tsinnosti ta modernizatsiia» (2015).[Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu do resursu: <http://www.gfk.com/uk-ua/rishennja/news/materiali-prezentatsiji-gfk-z-konferenciji-cinnosti-ta-modernizacija/>.
- [18] Tsiuman T. P. (2011). Sotsialno-psykholohichni osnovy volonterskoi diialnosti. Lektsii [Elektronnyi resurs] / T. P. Tsiuman // TDPU, Ternopil - Rezhym dostupu : <http://www.twirpx.com/file/217695/>.
- [19] Recommendations on support for volunteering. General Assembly. Fifty-sixth session, 76th plenary meeting, 5 December 2001. Agenda item 108. [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2007/N0147881.pdf>
- [20] Pro skhvalennia Kontseptsii pidhotovky fakhivtsiv za dualnoiu formoiu zdobuttia osvity [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/660-2018-r#Text>
- [21] Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 242 «Turyzm» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [Elektronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennya-standartu-vishoyi-osviti-za-specialnistyu-242-turizm-dlya-pershogo-bakalavrskogo-rivnya-vishoyi-osviti>
- [22] Global Studies Consortium. URL: <https://globalstudiesconsortium.org/>

Viktoriia Kiptenko¹ , Maria Rastvorova² 

VOLUNTEERING EXPERIENCE IN PROFESSIONAL TRAINING OF TRAVEL AND TOURISM LABOUR FORCE: CURRENT CHALLENGES AND RESPONSES

ABSTRACT:

The importance of volunteering is globally recognized by the UN. We speculate that the socially beneficial activity on a voluntary basis should be an important component of modern development strategies, for travel and tourism in particular. The process of training specialists in this sector has to follow the current trends, including the sustainability imperative. The volunteer experiences - as a way to preserve and strengthen universal human values manifested around the world - ground the eventual means of its practical implementation in the education and professional training of future travel and tourism proficient by the Department of Regional Studies and Tourism of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. The cooperation between the academia, stakeholders, public organizations, and the city of Kyiv administration (KCSA) within the framework of the Academy of Hospitality project of 2021 proves the feasibility of taking into account the new systems of productive interplay within the "teacher-student" format, the priorities of world and European experience in the process of training tourism managers and volunteers. Preservation of rights and responsibilities of tourism managers, personal growth and practical professional training put focuses on the awareness of the need for lifelong learning.

INTRODUCTION.

COVID-19 harmed the travel and tourism (T&T) industry which has been one of the most profitable and promising sectors of the economy. However, world experience and practice of economic, social and political stability of developed countries confirm the fact that the geographical position of the state, natural and climatic resources, historical monuments and cultural achievements become a common good often thanks to tourism. In a view of the current challenges of the world T&T market, the training of specialists in this sector gains crucial importance.

¹ PhD (Geography), Associate Professor, Regional Studies and Tourism Department of the Faculty of Geography Taras Shevchenko National University of Kyiv, UKRAINE

² PhD (Geography), Chief Specialist of the Promotion Department Tourism and Promotions Council of Kyiv City State Administration, UKRAINE

Continuous professional growth and self-education during professional life definitely add novelty to the diversification of T&T experiences nowadays. A tourism manager - a specialist who organizes, forms, sells, and serves more and more demanding clients - remains one of the most sought-after professions in the leisure and entertainment industry. The innovation of T&T activities can be achieved through familiarizing with the world experience of the so-called "volunteer movement", including "voluntourism".

The world community recognizes the volunteer movement as a means of preserving and strengthening universal human values, realizing the rights and responsibilities of people and human potential. UN confirms the importance of volunteering in the global dimension [1]. In fact, socially useful activity on a voluntary basis should be an important component of modern development strategies, for travel and tourism in particular.

Innovative for Ukraine Academy of Hospitality project pioneered the practice of training volunteers for tourism development in the capital of the country. This project constituted part of the City Target Program for the Development of Tourism in Kyiv for 2019-2021 [2] implemented by the Department of Tourism and Promotion of the Kyiv City State Administration (KCSA). This unique project exemplifies that cooperation between local governments, public organizations, academia and es enables initiatives aimed at further self-development and practical adaptation of T&T labour force to be monitored and surveyed in the future for further policy-making.

TRAINING OF T&T PROFESSIONAL IN THE FACE OF MODERN CHALLENGES.

The T&T industry around the world is suffering losses and designs counteractions to overcome the COVID-19 pandemic consequences. At the same time, the current situation should be considered both as a problem and also as an opportunity to bring the T&T sector in Ukraine to a qualitatively new level corresponding to the sustainability imperative [3, 4]. The acceleration of the recovery under the increased epidemic risks needs special attention to the system of training personnel for tourism. A complex of external and internal factors - globalization and integration, the dynamic development of information and communication technologies, the cardinal shifts in the educational needs of the market economy - has led to the transformation of the labour force training. This process actively acquires the signs of learning through innovation and informatization.

In fact, learning is a two-way process. On the one hand, learning means purposeful independent assimilation of new experiences by a person, the development of his/her personal and professional qualities. On the other hand, learning occurs constantly, even without realizing that certain knowledge is being acquired. The professional competencies of an employee constitute an integral part of professionalism. "Competent" person in his/her field (from Lat. Competents - appropriate, capable) means "... being an expert in a certain issue, authoritative, full-fledged" [5]. Based on the above the structured definition of professional competence includes quality, property, or condition of a specialist ensuring - together or separately, - his/her physical, mental and spiritual compliance with the needs, requirements of a particular profession, specialty, specialization, qualification standards, and the official position he/she occupies [6].

The personality of a professionally competent T&T specialist should manifest its internal integrity, where the value system interlinks the professional and personal qualities. Any professional knowledge, before being embodied in activities, should gain value sense, become the inherited conviction of a specialist, his/her evaluative and conceptual categories, attitudes, and behavioral stereotypes. Professionally significant individual qualities constitute an attribute to which external characteristics and requirements create the individual significance of a specialist. A T&T proficient both performs professionally managerial functions and takes into account the specifics of a tourism enterprise. The latter means a system where everyone runs activities at their own level and is a subject of management, has a certain operational function, and professionally works with people. In carrying out functional duties, T&T employee has to be able to effectively solve standard and non-standard situations and problems by executing specific professional operations and ensuring the competitiveness of an enterprise.

Noteworthy, the basic list of competencies requirements for a specialist in the field of T&T remains almost unchanged. Each candidate must thoroughly know the industry, in which he/she plans to work, specifics, have leadership qualities, be aware of the intricacies of planning, organizing, accounting, analyzing and controlling production and economic processes of an enterprise [7]. The effective operation of an enterprise depends both on a high level of competitiveness and sufficient economic potential, as well as on the competence of its personnel. For successful operation, T&T enterprises need highly qualified, competent and labile proficient, who can quickly adapt to changeable T&T market conditions.

The academic staff faces the task of developing a competencies model of a bachelor graduate correlated with the standards of higher professional education of the third generation. The process of reorientation of modern education from "knowledge" to a competency-based approach serves as the key and mandatory condition for modernization and approximation of education and training to the international standards [8].

Undoubtedly, the improvement of training requires, first of all, the development of qualitatively new approaches to solving problems of managing the process itself. In higher education, the above means to clearly see the benchmark and the ultimate goal of such training. Usually, the reference point is the specialised qualification characteristic of an employee.

The professional development of T&T specialists represents a multifaceted phenomenon that has a continuous and adaptive nature and covers a set of interrelated components. The latter include legislative framework, national, regional and corporate training programs for employees, principles, methods, content, forms of training in the workplace within the industry, self-education. So, professional development basically occurs through on-the-job training, which remains one of the key means of improving the professionalism of employees.

For a long time, the majority of graduates from educational institutions in Ukraine lacked experience in T&T practice. The drawback of sufficient practical skills inhibited the development of T&T industry of the country. Employers had to conduct training directly at the workplace, wasting time and money. However, institutions of T&T education have to provide for the competitiveness of their graduates in the labor market. The above reasons the cooperation between the T&T company and the educational institution itself.

The disunity of theory and practice constitutes a rather significant problem. Basically, university graduates have often a set of good theoretical knowledge behind them, however, the necessary condition of already acquired work experience limits their prospects in a job search [9, 10]. This leads to the problem of young specialist employment and the lack of qualified personnel.

At the same time, tourists - consumers of services - become more knowledgeable and demanding. Their perception of the level of service, requirements for recreation, and even knowledge of geography and foreign languages are increasing every time and may prevail the knowledge of graduates of the specialized educational institutions. Accordingly, the T&T companies' management tries to find an employee both with special education, but also with a high level of erudition, creativity, communication skills, the



ability to work in a team, and certain personal qualities.

Thus, the current T&T development requires more effective approaches to training. One of them is a competency-based approach, the mission of which is to bring education in line with the needs of the labor market. The modernity of this approach is based on the culture of self-determination, that is, the ability and willingness to self-actualize, self-determine, and self-develop [11, 6]. A future specialist needs to develop skills that would help him/her quickly adapt to the changing situation in the labor market and new requirements. The difference between a competent specialist and a qualified one is that a competent specialist has both specific knowledge, skills, and the ability to apply them in his/her work. The implementation of a competency-based approach in teaching students is a combination of traditional forms (lectures, seminars, practical work) with modern interactive learning methods. The most utilized include case studies, business games, master classes, and project presentations. Cooperative learning and working in groups contribute to the application of modeling and forecasting methods in professional activities, the design of alternative ways to solve problems. The personnel development in tourism and hospitality is a systematic and organized training of qualified specialists in hotels and other accommodation facilities, facilities and means of recreation, catering, as well as business, health, sports, and educational facilities.

In summary, the professional training of T&T graduates by the national educational institution should include [6, 7] the mandatory components as follows:

- 1) knowledge of legislative and regulatory acts, international norms of T&T activities;
- 2) knowledge of the T&T industry, its development trends, the geography of tourist flows, history, culture, economy;
- 3) human resource management, leadership, problem-solving skills, teamwork;
- 4) one or more foreign language competencies;
- 5) computer literacy;
- 6) professional knowledge of the Ukrainian language and the ability to competently answer any question of the client;
- 7) awareness of and readiness to serve any tours that may be required by the consumer;
- 8) personal development skills, effective self- and time management, communication skills, making presentations using international standards, etc.

VOLUNTEERING EXPERIENCE AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT IN THE SYSTEM OF TRAINING FOR T&T INDUSTRY.

The highest professionalism of an expert in T&T means the ability to decipher the wishes of the client. In order to achieve the desired result, the tourism manager plays more than just a passive participant role. It is not just the issue of presenting the product. It is an issue of capturing the client's attention, demonstrating the future impressions, dream of vacation, and after proposing to purchase high-quality T&T services.

The World Declaration of Volunteering notes that volunteering is the foundation of civil society and promotes the need for peace, freedom, security and justice [12]. In particular, during periods of crisis volunteering plays a specific role in relieving the social tension by supporting the most disadvantaged categories of the population; ensuring a dignified life for citizens unable to take care of themselves due to objective circumstances; overcoming failures of the state social policy, primarily through prompt response and the provision of effective targeted social assistance that meets the needs and demands of a particular person. At the same time, it is extremely important to spread humanistic and altruistic ideas and sentiments in society.

The global significance of volunteering is underscored by the United Nations recognizing that voluntary community service should be an essential part of any strategy aimed at solving problems, especially in such domains as sustainable development, including poverty alleviation, health protection, hazard warning and timely response, social inclusion, tackling inequality and discrimination. Relevant provisions of the UN Resolution and the recommendation to support the volunteer movement invite governments of all states to include volunteering in national development plans as an integral component of achieving sustainable development goals [13]. Conventionally, the entire range of volunteer projects can be divided by types of activities, goals and objectives that they are designed to solve:

- humanitarian projects represent the most common spectrum of volunteer initiatives, including various types of assistance, primarily social advisory and human rights services for different categories of the population. In T&T it means assistance to various categories of foreign tourists in their tourism activities and experiences;
- environmental projects focus on the preservation of nature, overcoming the consequences of man-made accidents, supporting the activities of national parks and reserves (for example, Volunteers in Parks);

- cultural and historical initiatives aim at preserving historical monuments, the country's cultural heritage, including the intangible one (e.g., “Historical Interpretation Volunteers” project).

In particular, the above range reflects various aspects of the possible cooperation of public organizations, T&T industry and academia involved in the training of tourism managers. The same frameworks shape possibilities for professional development, self-improvement, and self-education of teachers of the higher education institutions.

The growing interest of Ukrainian society in the diversification of the volunteer movement in its different manifestations, however, lacked the legal regulation. Before 2011 such activities were spontaneous. The valid normative legal act regulating volunteer activity - the Law of Ukraine "On volunteer activity" - was adopted on April 19, 2011 [14]. The general legal grounds of volunteering also include the Constitution of Ukraine, other laws, international treaties, normative legal acts, among which the General Declaration of Human Rights (1948) and International Convention on the Rights of the Child (1989), which clearly state that “any person has the right to freely associate in peaceful associations” [14, 6].

The Universal Declaration of Volunteers - adopted at the XI Congress of Volunteers in Paris on September 14, 1990 – reveals the emphasis on a voluntary choice that reveals personal views and positions; contributes to improving the quality of life, avails personal growth, and deepens the sense of solidarity; promotes more balanced economic and social development, as well as the creation of new jobs and professions. The International Board of Directors of the International Association of Volunteer Efforts at the XVI World Conference of Volunteers (January 2001, Amsterdam (Netherlands) adopted the Universal Declaration on Volunteering [15, 16].

Comparison of a traditional tourist with a volunteer reveal that the tourist during the holiday consumes service of the tourist package, however, the volunteer creates social services by providing his help on the spot. One in five European tourists is willing to volunteer on holiday. Recent survey suggests that 7% of European respondents are ready to participate in volunteering during their leisure time [17].

The international practice shows numerous examples of cooperation between public organizations conducting volunteer activities and tour operators. Their activities contribute to an increase in the number of volunteer organizations and the volume of financial resources. Tour operators diversify their income by joining up with volunteer organizations and sharing travel

experiences with them.

At the same time, local governments, together with public organizations and businesses, are able to establish unique projects aimed at further self-development and practical adaptation of specialists in T&T and their teachers. In particular, on July 1, 2021, the City of Kyiv State Administration launched the Academy of Hospitality (AH) project [2]. Innovative for Ukraine AH aimed at training volunteers for tourism development in the capital of the country. The project is implemented within the framework of the City Target Program for Tourism Development in Kyiv for 2019-2021 by the Department of Tourism and Promotions of the KCSA in close cooperation with other departments, which are responsible for safety, transportation, and comfort for tourists in Kyiv. This project brought together authoritative organizations, namely: the All-Ukrainian Association of Guides (<https://uaguides.com/>), the Golda Meir Civil Society Development Institute (<http://goldameir.institute/>), the Kyiv Press Club (<https://mediahub.kiev.ua/>), and the pioneer in tourism education in this country - the Department of Regional Studies and Tourism of the Taras Shevchenko National University of Kyiv (<https://tourismknu.kiev.ua/>).

The AH project has a rather ambitious goal: to train a pool of T&T volunteer assistants to promote Kyiv within the framework of the official tourism brand of the capital (Kyiv - the city where it all begins), including the improvement of hospitality standards, stressed the head of the Department of Tourism and Promotion of the KCSA, Mrs. Marina Radova, during the press conference devoted to the start of the project [18]. She noted the skirmisher character of the free for participants project, which has the goal of training volunteers to help tourists. First of all, the goal of the project is to promote Kyiv as an international destination, which complies with European hospitality standards. Director of the Golda Meir Institute for the Development of Civil Society, Mrs. Tatyana Graban, assured the involvement of the best professional trainers in tourism, volunteering, international experts, as well as specialists in security and the provision of pre-medical care, etc.

The recruitment of project participants took into account the results of a candidates survey. The project divided AH training into three intensive courses combining theory and practice, namely: Kyiv - a tourist center; volunteering in the field of hospitality; practical skills of volunteer assistants for the development of tourism in Kyiv.

As a result of the three-month training, the AH students acquired knowledge and skills in informational support for tourists; learned the intricacies of various types of tourism activities: gastronomic, medical, event, sports, festival



tourism; got acquainted with the technique of self-defense and the provision of first aid in practice. A number of original excursion tours around Kyiv served the creativity examples and inspiration for the listeners and teachers-participants in future educational and training processes in academia.

On September 27, 2021, the Kyiv City State Administration issued the certificates to the first Academy of Hospitality graduates, most of whom were lecturers and instructors of the T&T higher educational institutions. Noteworthy, that during the period of study, the students of the HA have already performed the functions of volunteer assistants at the “Mandrui Ukrainoiu” (*Travel across Ukraine*) festival by helping to present the tourism potential of the capital and some unique locations of the country.

Noteworthy, 308 thousand foreign tourists have visited Kyiv in the first half of the year 2021; the number of domestic tourists, according to the estimates of tourist organizations, amounted to more than 500 thousand people [2]. These facts confirm the need for further attention of local authorities, higher education institutions, public organizations, and businesses to such projects and involvement of the most motivated segments of the educational sphere (teachers and students), who will together nurture the volunteer movement in tourism.

The AH as a pilot project provides a training course for volunteers to work in the hospitality industry in Kyiv. Accordingly, the Department of Tourism and Promotion of the Kyiv City State Administration plans to conduct such courses annually. This project increased the motivation for socially useful activities, including non-traditional for Ukrainians - volunteering in tourism; it paves the way of acquiring new useful knowledge and practical skills, which, of course, serve self-development, improve the level of qualification and proficiency of T&T labour force, sprout in the branding of Ukrainian tourism, popularize it around the world.

CONCLUSION.

Professional training of tourist personnel includes a cognitive, functional, activity, and personal component. The conceptual ideas of continuity, openness, participation, advanced development shape the professional development and aim at meeting the social, corporate, and individual educational needs of T&T labour force on the ground of a competence-based approach.

The leading tourism destinations experiences in the professional development of T&T specialists, the progressive ideas and best practices

implementation in accordance with Ukrainian realities, of course, can contribute to the reform of education, retraining, and advanced training tourism specialists in Ukraine.

The increase in the efficiency of personnel training in T&T largely depends on acquiring practical skills, awareness of the modern T&T technologies, systemic relations with employers. The training under modern circumstances of social development - even more than before - cannot be completed by vocational training in academia, even if it includes the maximum of opportunities for mastering practical knowledge and skills. The learning process should be continuous, carried out in various forms, including adaptation and professional development programs for employees within the organization, self-education, and self-development. These standpoints tailed education and training provided by the Department of Regional Studies and Tourism of the Taras Shevchenko National University of Kyiv from 1991 and its devotedness to participate in volunteering experience projects. Volunteering experience in professional training of T&T labour force deserves further monitoring of projects like the Academy of Hospitality of Kyiv and surveying of their feasibility in responding the current challenges.

REFERENCES:

- [1] UN volunteers [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://unv.org.ua/>
- [2] U Kyievi zapustyli pilotnyi proiekt «Akademiia hostynnosti» dlia pidvyshchennia turystychnoho imidzhu stolytsi.(2021). Ofitsiinyi portal Kyieva [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://kyivcity.gov.ua/news/u_kyievi_zapustili_pilotnyi_proyekt_akademiya_gostinnosti_dly_a_pidvischennya_turistichnogo_imidzhu
- [3] Global Guidelines to restart tourism/ UNWTO. 2020. [Electronic resource] – URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>
- [4] One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. UNWTO. 2020. [Electronic resource] – URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf>
- [5] English Latin online Dictionary [Electronic resource]. – URL: <https://latin.english-dictionary.help/english-to-latin-meaning-competent>
- [6] Yevrointehratsiinyi portal. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratsiia/osvita>
- [7] Sokol T. H. (2016). Osnovy turystychnoi diialnosti. T. H. Sokol. – K. : Hramota.
- [8] Standarty i rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti v Yevropeiskomu prostori vyshchoi osvity. (2006). [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.enqa.eu/files/ESG%20in%20Ukrainian.pdf>
- [9] One Planet Sustainable Tourism Programme (2020). One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector. One Planet. URL: <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-06/one-planet-vision-responsible-recovery-of-the-tourism-sector.pdf>
- [10] Pro zatverdzhennia planu zakhodiv iz vprovadzhennia Natsionalnoi ramky kvalifikatsii na 2016-2020 roky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-r#Text>



- [11]Kiptenko V.K.(2018). Heohlobalistyka: heohrafiia ta hlobalistyka, hlobalnyi svitohliad ta hlobalni kompetentnosti // Heohrafichna nauka ta osvita: vid konstatatsii do konstruktyvizmu. Mizhnarodna naukova konferentsiia, Kyiv. (S. 21-24).[Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <https://globalstudiesconsortium.org/>
- [12]Polevaia M. V.(2017). Osobennosti podgotovky kadrov dlia yndustryi turyzma: otechestvennyi y zarubezhnyi opyt. M. V. Polevaia. – M. : OOO «Tekhnolohyy stratehicheskoho menedzhmenta».
- [13]Recommendations on support for volunteering. General Assembly. Fifty-sixth session, 76th plenary meeting, 5 December 2001. Agenda item 108. [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: <http://www.unv.org/fileadmin/docdb/pdf/2007/N0147881.pdf>
- [14]Zakon Ukrainy «Pro volontersku diialnist» iz zminamy i dopovnenniamy, vnesenymy Zakonom Ukrainy vid 5 lypnia 2012 roku N 5073-VI [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://www.ifrc.org/docs/IDRL/Volunteers/Law%20of%20Ukraine%20on%20Volunteering%20Activity.pdf>
- [15]Volonterski tabory 2019 za kordonom [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.alternative-v.com.ua/volonterski-tabory/>
- [16]Tsiuman T. P. (2011). Sotsialno-psykholohichni osnovy volonterskoi diialnosti. Lektsii [Elektronnyi resurs] TDPU, Ternopil – Rezhym dostupu : <http://www.twirpx.com/file/217695/>.
- [17]Kadyhrob Yu.Iu. (2015). Osoblyvosti ta pryntsypy diialnosti volonteriv [Elektronnyi resurs] / Yu. Yu. Kadyhrob, Yu. V. Bondarenko – Rezhym dostupu do resursu: https://keui.files.wordpress.com/2015/04/19_kadygrob_bondarenko.pdf.
- [18]Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro turyzm» shchodo rozshyrennia kola subiektiv nadannia hotelnykh posluh [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1441-20#Text>
- [19]Osvitno-profesiina prohrama «Turyzm» na zdobuttia osvitnoho stupeniu bakalavra /redaktsiia 2020 NMR KNU imeni Tarasa Shevchenka [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu: https://geo.knu.ua/images/doc_file/navch_prog/tur/OPP_tourism_bak_ukr_2020.pdf
- [20]Elliott, Dorinda. (2017). "Giving Back: A Special Report on Volunteer Vacations." CNT. Accessed May 17. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu: <http://www.cntraveler.com/stories/2013-01-15/volunteervacations-rewards-risks>.
- [21]Spysok volonterskykh orhanizatsii Ukrainy. [Elektronnyi resurs] – Rezhym dostupu do resursu: <http://poruch.ua/volonterskie-organizatsii.html>.

Alla Mostepaniuk¹ 

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A MODERN STRATEGY OF ENTERPRISES AND ITS ECONOMIC AND SOCIAL CONSEQUENCES

ABSTRACT:

The paper is devoted to investigating corporate social responsibility as a modern strategy of enterprises, including the historical conditions of its emerging and further modification in response to the continuous social and economic changes around the globe. Additionally, the impact of social practices of business was studied regarding their direct and indirect impact on the creation of human and social capital within an organization and at the national level as well, which forms the stable foundation for further economic growth of a company and national economy, simultaneously leads to the improvements in the public wellbeing. It was proved, that the positive impact of social practices can lead to the social capital formation in developed economies, where the state encourages those policies by providing benefits, while in developing/transition economies this impact can be minimized or eliminated by economic, political and social instabilities. Moreover, the link between the voluntary involvement of private companies in providing some extra social services and the modern transformation and reorganization of the state social protection policy was studied to identify the mutual benefits that can be obtained by the two parties and the society in general.

INTRODUCTION.

The concept of Corporate Social Responsibility (CSR) is currently the most attractive business strategy within developed economies and an emerging approach for transitional and developing economies around the globe. The essence and need of CSR as a business strategy is determined by the constantly growing inequalities in economic and social perspective as well as the increasing financial pressure on the national budgets which limits the ability to invest in a socially important project or to provide additional social guarantees to the most vulnerable population. Moreover, as businesses are getting more transparent in their actions the population is expecting their

¹ Associate Professor
Girne American University, Cyprus

involvement in dealing with social and environmental issues of the stakeholders. As a result, companies that follow the principles of CSR are seen as more reliable and attractive for consumers, suppliers, investors, and other market actors in general.

At the same time, the actual application of CSR practices in emerging markets exacerbates the need for the in-depth theoretical study of the historical background of the emergence and further development of the concept of CSR, the impact of SCR practices on the creation of human and social capital, the link between development and spreading of CSR strategies among businesses and transformation and modernization of the public system of social protection to expand the existing literature regarding the potential impact of CSR on the economy and society.

HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY.

The analysis of available scientific literature indicates that the first who draw attention to the need for social responsibility in the form of charity was the American scientist Andrew Carnegie, who in his work “Wealth” (1889) outlined the problem of unequal distribution of wealth and justified ways of overcoming such inequality. According to the researcher, before the Industrial Revolution, most industries were created based on family ties, where the master and apprentice shared the income and had the same living conditions, which indicated an equal distribution of income. Under the conditions of industrialization, which is characterized by the spread of hired labor, the distribution of income between capital owners and employees has become extremely uneven. Under these circumstances, the problem of overcoming inequality and ensuring the equal distribution of wealth, owned by the minority, became relevant [1].

To solve this problem, Carnegie proposed to implement a state policy in which the accumulated wealth will be directed to social needs. At the same time, the scientist paid special attention to the efficiency of redistribution of wealth, noting that wealth distributed among the poor in the form of charity will be spent solely on meeting needs. Thus, the most effective way of wealth redistribution can be seen in providing some durable goods or objects of infrastructure, which will lead to the long-term creation of new skills, knowledge, etc., that can raise the productivity of labor [1].

The term “social responsibility” was first used by the American scientist H.

Bowen in the work "Corporate Social Responsibility" (1953), in which the author emphasized the special influence of decisions made by entrepreneurs to produce certain goods or services and to use certain technologies on the level of unemployment, income distribution, economic growth of the country, the level of welfare, the state of natural resources, consumption, trade and international relations [2].

Studying a wide range of externalities, caused by business decisions, the author asked the following question: is business obliged to take into account the social consequences of making their own decisions? The answer, according to the author, is unequivocal: yes. Moreover, H. Bowen raised several other important questions, namely: What business behavior can be defined as socially responsible? Should corporate social responsibility be defined at the legislative level? How do the long-term goals of business and society relate? According to the researcher, the social responsibility of business can be assessed by the usefulness of the business decision for society, its focus on progress and improving the quality of life [2].

In this context, the work of a famous American economist M. Friedman's "Social responsibility of business lies in increasing its profits" (1970) should be mentioned, where the author states that in the system of free enterprise and private property a manager of a corporation is hired by business owners and directly accountable to them. The main responsibility of a manager is to do business according to their desires, which are usually to make as much money as possible, following the basic requirements of society embodied in law and ethical norms [3]. As for social responsibility in the traditional sense, according to M. Friedman, only people have a certain responsibility to society, which is their right to voluntarily dispose of their income in favor of charity or other socially important projects. Therefore, the author argues that solving social problems is a function of the public sector as the private sector pays taxes to finance those public functions, thus, the concept of CSR turns the economy into socialism, which contradicts all the principles of the market economy and free competition [3].

Additionally, it should be mentioned that the process of institutionalization of CSR began in the United States of America, where the Committee on Economic Development in 1971 declared a policy on corporate social responsibility of business to determine the role of business in a constantly changing social needs of the population. The document noted that with economic development, increasing incomes, and improving living conditions society places higher demands on owners and managers of business



corporations.

Thus, since the 1960s, the American public sector has encouraged private corporations to provide social functions, previously provided exclusively by the public sector, such as training people with disabilities, helping minorities to start their businesses, and so on. Because private companies spent their resources for the implementation of social functions, the public sector gave them certain financial advantages in the form of subsidies, loans with better conditions, tax benefits, state guarantees, etc. [4]. Such trends have been termed as “privatization” of the public sector.

The crucial factor in this approach was that the state created “market conditions” to encourage private companies to participate in providing socially significant functions/projects. It initiatives that on a competitive basis, meaning that only the most efficient corporations will be given the right to get a contract with the state regarding the implementation of the project and receive certain state benefits (loans, subsidies, etc.). Under these circumstances, the public sector did not provide social functions but based on a contract transferred the right to provide such services to more efficient private corporations.

Thus, during the XIX-XX centuries, the concept of CSR was formed and developed, going through significant changes and transformations. However, the main idea of this concept has remained unchanged, namely: the transfer of certain social functions from the public sector to the private sector.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND SOCIAL CAPITAL CREATION.

According to one of the definitions of CSR, it is voluntary involvement of private companies in socially important projects aimed at forming common values and building trust relationships between various market actors as:

- consumers and producers – by assuring the transparency of business activities, providing honest information about the product and its characteristics;
- employees and management or owners – by active protection of workers' rights, organizing training to raise the awareness of employees about their rights and ways to protect them;
- suppliers and producers – by assuring the faintness of the terms of cooperation, following mutually beneficiary schemes of work;
- representatives of local communities and businesses – by organizing and

supporting social, environmental and sports activities for locals, engaging in solving local socially vital issues [5].

At the same time, according to the theory of Partha Sarathi Dasgupta, social capital, which is built on the trust relationship within the population, affects positively an individual productivity/income and the overall performance of the whole society [6]. The mentioned effect can be reached as trustful relationships contribute positively to the growth of institutional capacity and human capital. Additionally, according to Francis Fukuyama, trust relationships among market actors minimize the transaction costs and make the overall process of market coordination easier and faster [7].

It should be mentioned that there is a difference in the practice of CSR in developed and transitional/developing economies. The population in developed economies is aware of the benefits to the stakeholders out of CSR practices, so they are expecting this behavior from the producers, moreover, as some businesses are already involved in social projects, it becomes almost “compulsory” for other businesses to follow principles of CSR to keep their place and share of the market, to remain their loyal consumers and competitive position. CSR practices are relatively new for transitional /developing economies, the studies have shown that those practices are undertaken mostly by transnational companies that are following the competition requirements of developed countries [8]. At the same time, local companies are only on the way to launching CSR as a new business strategy as it is voluntary and there is no expectation from the public.

While talking about incentives of launching CSR strategy, it should be noted that there will be an internal need, formed by the company itself, as CSR also is seen as a way of promoting and advertising the company and its products, reducing the transaction costs of doing business, cutting the employees turnover as common values and beliefs promote strong and trust relationships between workers and managers, attracting new consumers who value this socially and environmentally oriented business practice, negotiating with suppliers and other companies about the terms of cooperation, getting better conditions that can be obtained because of the built trust relationship, generally speaking, this strategy will help to increase the competitiveness of the company at the national and global level.

Additionally, there are external factors that stimulate and encourage companies to follow the CSR practices, specifically it can be seen from the consumers who are interested in private businesses' participation in solving crucial social issues of the stakeholders and local communities, current market



failures as well highlight the need of this intervention of businesses in public social policy through CSR, also this requirement can be shaped by foreign competitors that are following more advanced strategies and can overtake the shares of national companies, moreover, as a rule, in developed economies, the state motivate CSR by providing additional benefits to socially responsible businesses.

In this regard, it should be mentioned that because of the nature of CSR as it includes the relationships between various market actors and the formation of trust as an important foundation of social capital, which, when formed, spreads the benefits among all the population. Thus, here we can identify the synergy in action when the outcome of the efficient implementation of CSR practices will be greater than the sum of benefits of its participants (Fig.1.).

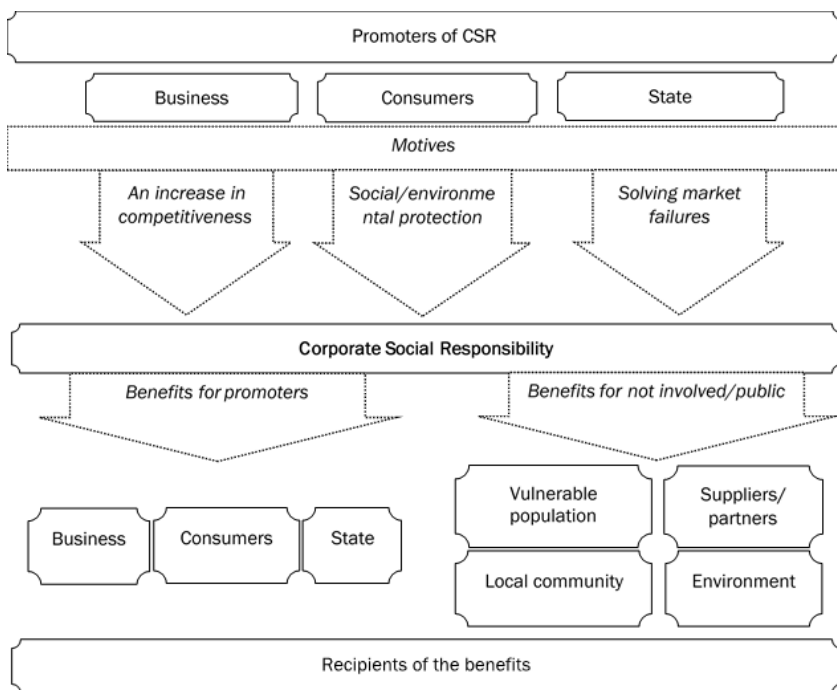


Fig. 1. The synergy of CSR practices.

Source: developed by the author.

According to the current studies, the efficiency of CSR also depends on other social, political, and economic factors, such as the level of corruption,

advancement of legislation system, violation of human rights, discrimination, macroeconomic and political instability, lack of social guarantees from the state, as mentioned weaknesses can reduce or eliminate the overall positive effect of CSR on the population wellbeing [9].

THE LINK BETWEEN THE DEVELOPMENT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND MODIFICATION OF SOCIAL POLICY.

As a rule, state social protection system includes two main directions: 1) compulsory state social insurance of the employed population, which is formed through the payment of citizens' contributions and has four options for insured events: accidents at work and occupational diseases, temporary disability, job loss, and retirement; 2) providing social support to the most vulnerable groups of the population, which include: families with children, the disabled, low-income families, persons not entitled to a pension, war veterans and victims of disasters, forced migrants and others in the form of financial assistance, benefits, subsidies and equal provision of social services to the entire population.

Moreover, current studies have shown that the process of transferring some social functions of the state as the protection of the rights and freedoms of citizens, health and social insurance, education and training to the private sector in the form of corporate social responsibility can improve the efficiency of public financial resources, and also contributes to the accumulation of human and social capital, which is a prerequisite for long-term economic growth of the country [9].

In this context, it's important to mention a new approach to defining the essence of the social policy of the state. According to Anthony Giddens, modern social policy should be aimed at social investment, accumulation of human capital, and prevention of lowering the income level below the subsistence level, promotion an increase in the income level of the poor by providing retraining, as opposed to a classical social policy approach that seeks to provide social protection to the poorest [10]. So, the priorities for the development of the new system of social protection are an integration of social and economic policy; transition from distributive to stimulative functions; activation of innovative development based on the accumulation of human capital.

The strategy, developed by the European Commission and implemented in 2020 within the European Union countries, states that the government can stimulate and keep the high level of human capital creation by following these



principles [11]:

- ensuring an increase in the level of elderly population employment by providing them with lifelong learning, especially about technical innovations and the Internet;
- guaranteeing the protection of personal, government and commercial digital data in the period of integration into the global market and the transition to digital document management;
- comprehensive support for inclusion in education, workplace and public life as a mechanism for overcoming poverty, as people with disabilities may be socially excluded;
- ensuring gender equality in the workplace and social life;
- promoting youth employment, education, and training on the conditions of transition to environmental technologies of production and digital transformation;
- assisting and minimizing the negative consequences of excessive household debt.

Besides changes in the perception of the essence of the public social policy, there is a change in the role of the private sector as well. Traditionally, the main purpose of a private sector was seen as a profit maximization for its shareholders [3]. But currently, the responsibilities of businesses were extended, mostly, by the forces of stakeholders, which required private companies to take into account their needs and interests while taking business decisions [2].

Thus, because of the active role of businesses in providing some additional social and environmental services, the priorities of the state social policy have changed, as a reduction was seen in the volume of needed investments and efforts aimed at protecting human and workers' rights, fighting against discrimination and environmental degradation, therefore, the released funds can be used on other directions of social protection or invested in projects which will ensure further creation of human and social capital, while businesses that follow CSR principles will also contribute positively to the formation of social capital. In general, this type of redistribution of social functions between the state and the private sector will be mutually beneficial for two parties as well as for a whole population.

CONCLUSION.

The development of theoretical ideas about corporate social responsibility helped to deepen the understanding of the need and essence of CSR, clarify

the conceptual apparatus and institutionalize the interaction of the public sector and business representatives to improve the social environment and solve pressing problems.

Moreover, in the context of globalization, intensification of competition and aggravation of global problems, the urgent task of national economies is to build and keep the sufficient level of social capital to be able to reach the potential economic growth of the economy, to balance the relationships between market actors as well as to maximize the level of wellbeing of current and future generations. One of the possible ways to reach previously identified goals is to promote and encourage CSR as a novel business strategy.

Despite seen positive consequences of CSR practices among developed economies as the formation of shared values, reducing transaction costs, creating a trust relationship between companies, suppliers, consumers, employees, and the public, currently, in developing countries the implementation of CRS is just started and face the following constraints like a lack of a comprehensive legal framework for CSR, approaches for assessing CSR effectiveness, public support for CSR, trust to private companies, as well as the predominance of informal practices of interactions between the government and business over formal.

Based on previously mentioned, to get the positive effect of CSR in the form of social capital creation, mutually efficient cooperation between the public and private sectors, and associated impacts on social and economic development of the country the following recommendations should be implemented:

- institutional and organizational rearrangement of CSR practice;
- ensuring openness and transparency of interactions between private business and the state;
- active introduction of CSR principles in the work of state enterprises;
- state encouragement of private business to implement CSR by providing tax benefits and advantages;
- lending and microfinance of social enterprises and companies;
- providing information support for the development of CSR, in particular, promoting the image of companies that adhere to the relevant principles;
- positioning CSR as a global competitive advantage of national business in the global environment;
- popularization of the principles of corporate social responsibility, spreading of CSR ideas among employees, consumers, and other stakeholders;
- deepening cooperation between businesses, universities, and research



institutions on the adaptation of best international practices and training on CSR.

REFERENCES:

- [1] Carnegie, A. (1889). Wealth. *North American Review*, 148 (391), 653-664.
- [2] Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York: Harper&Row.
- [3] Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13 (32-33), 122-124.
- [4] Committee for economic development. (1971). *Social responsibilities of business corporations*. Retrieved from https://www.ced.org/pdf/Social_Responsibilities_of_Business_Corporations.pdf
- [5] Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89, (1-2). Retrieved from Creating Shared Value (hbr.org)
- [6] Dasgupta, P. (2003). *Social Capital and Economic Performance: Analytics. Foundations of Social Capital*. Cheltenham UK: Edward Elgar. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.200.474&>
- [7] Fukuyama, F. (2002). Social Capital and Development: The Coming Agenda. *SAIS Review*, 22. Retrieved from <http://faculty.washington.edu/>
- [8] Visser, W. (2008). *Corporate Social Responsibility in Developing Countries*. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon and D. Siegel, eds., 2008. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press, 473-479. Retrieved from <http://www.oxfordhandbooks.com/view/>
- [9] Bazylevych, V., Grazhevskaya, N., Mostepaniuk, A., Virchenko, V. (2019). Accumulation of social capital as a positive externality of corporate social responsibility development in transition economies. *Scientific Bulletin of National Mining University*, 1, 72-78. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331566478_Accumulation_of_social_capital_as_a_positive_externality_of_corporate_social_responsibility_development_in_transition_economies
- [10] Giddens, A. (2014). *Turbulent and Mighty Continent: What Future for Europe?* Cambridge: Polity.
- [11] Foden, D. (2020). *Have your say on reinforcing social Europe*. Retrieved from <https://www.eurofound.europa.eu/publications/article/2020/have-your-say-on-reinforcing-social-europe>

Violetta Kharabara¹ , Roman Greshko² , Olena Tretyakova³ 

DIRECTIONS OF PERFECTION OF MANAGEMENT BANK RISKS

ABSTRACT:

A bank risk is probability of that events, expected or unexpected, can have a negative influence on a capital and receipt of bank. Reliability and efficiency of control system by bank risks depends on ability of bank in good time to react on changing in an external and internal environment. Perfection of management bank risks consists the use of aggregate of methods, receptions and measures of the risks determination of their credible sizes and consequences directed on timely prognostication, with the purpose of prevention or minimization of the losses related to them.

INTRODUCTION.

The sphere of credit risk management of clients of commercial banks is constantly evolving, is in motion, which provides a positive financial result at the end of the year. There is a constant improvement of existing methods of credit risk management of customers, there are new approaches that allow more objective assessment of the risk of late fulfillment of obligations by customers, as well as to ensure an acceptable level of risk of relevant lending operations to corporate and retail customers.

The relevance of the study is to take into account difficult economic conditions. If previously ignoring the reserves to increase the efficiency of lending activities of commercial banks has led to some reduction in net income for the year, in the current environment, this could lead to bankruptcy. In recent years, there has been a frequent loss of financial stability by commercial banks, whose main activity is lending to individuals and corporate customers. To

¹ PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

² PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

³ PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine



ensure the efficient and sustainable functioning of the domestic banking system, it is advisable to offer ways to improve the efficiency of credit risk management.

PRESENTING MAIN MATERIAL.

When assessing credit risk, it is important to consider not only the probability of non-repayment, but also the possible change in the value of the property used to secure the borrower's obligations. For example, in recent years there has been a significant fluctuation in the value of real estate in dollar terms. This means that even if the bank expected to repay its liabilities by selling the mortgaged property on the market, it will not be able to get the entire loan amount back.

For example, if the shares of a promising company are pledged, the value of such equity securities will fall sharply amid deteriorating market conditions. The fact is that the value of a corporate client is usually determined by its ability to generate a positive value of EBITDA. There are many methods of estimating the value of enterprises and their securities, but the most commonly used is the income approach, which defines the value of property as the ability to generate annual profits multiplied by a multiplier. Again, the conditions that allow or do not allow companies to make money are formed in Ukraine under the influence of the success of trade in international commodity markets.

Therefore, when assessing credit risk, determining the optimal tools to compensate for possible late repayment of the loan body and accrued interest, it is important to take into account not only the cash flows of the borrower, but also the dynamics of market prices for assets. on bail. It is important to take into account the risk of recurrence of fluctuations in the global energy market, which will lead to a massive decline in the value of various assets within the Ukrainian economy.

You should also pay attention to the tools of effective credit risk management when interacting with corporate clients. The financial condition of corporate clients and their level of creditworthiness depend on macroeconomic phenomena, such as demand for the industry's products. There are a large number of instruments on the stock market that are used to hedge risks. The basic asset in such futures, forwards, options and other derivatives is not only currency but also oil, grain and other natural resources.

Therefore, within the framework of credit risk management policy, the bank could buy futures contracts, thus ensuring a stable financial result.

For example, if an agricultural enterprise receives a loan and a bank buys a derivative with the enterprise's main product as the underlying asset, the bank will be able to exercise the right to sell the asset at a high price in the event of a sharp deterioration in the industry. If the price of the underlying asset does not decrease, the level of creditworthiness of the agricultural enterprise will remain high, ie liabilities will be repaid.

Thus, the relevance of the study increases with the development of a large number of financial instruments that can be used to compensate for credit risk within the entire industry group of corporate clients.

Another measure is the transformation of foreign currency loans into hryvnia. One of the most important proposals for optimizing the bank's lending activities in order to minimize credit risk is to transform foreign currency loans, which were issued in 2008-2009 in UAH. This measure corresponds to the current trends in the legal field of Ukraine. So on April 13, 2021. The Verkhovna Rada of Ukraine supported the law on forced currency restructuring.

Such changes are that those loans that were issued in 2008-2009 will be transformed into hryvnia. At the same time, banks will have the opportunity to take possession of property for which they are out of debt through litigation.

So in 2009. Ukrainian banks actively issued loans in US dollars and other currencies. They were cheaper. However, the resulting international crisis has led to a sharp increase in the debt burden on bank customers, and they have stopped servicing their existing obligations. During 2007-2008, commercial banks issued 44,000 foreign currency mortgages to Ukrainians, while, for example, in 2020, this figure was only 5.66 thousand mortgages.

Of course, in 2009 The regulator took into account this situation and banned the issuance of loans to individuals in foreign currency, but still retains a significant part of foreign currency loans to this group of bank customers.

During 2014-2015, a moratorium on the collection of collateral from customers was introduced. This was done to ensure the social protection of citizens in complex socio-economic processes. However, this had a negative impact on the financial position of credit institutions. Only in April 2021. this rule has been repealed, which will allow banks to solve the existing problem in this area. At the same time, clients will be able to continue financing loans, service existing obligations, which will allow them to keep the purchased housing.

This measure will significantly improve the financial position of banks and reduce their credit risk. After all, at the moment a significant part of the working capital of commercial banks is stuck in reserves, which is caused by a



significant amount of low-quality foreign currency loans in terms of credit risk of commercial banks.

In general, the change proposed in the law will have a significant impact on the financial situation of all participants in the process. Even those loans for which there are no problem situations and which are serviced on time, in accordance with the agreements of the bank and the individual, will be transferred from foreign currency to hryvnia. In general, this aspect is justified, despite the discussion in the media. However, it is important to understand that the fact that such loans are currently serviced does not mean that the borrower will be able to service them in the future, for example, after the next economic crisis. Therefore, to address the situation and minimize the likelihood of repeated extremely negative impact of the devaluation of the hryvnia on the credit risk of banks and the financial position of individuals, it is advisable to apply such a rule to all available foreign currency loans. The analysis showed that with a probability of 92.42% foreign currency loan will sooner or later be problematic. Therefore, it is advisable to use available tools now to ensure the recovery of banks' loan portfolio in terms of the current level of credit risk.

If banks used to negotiate with each individual client to restructure their obligations and resume debt service, in the current environment, banks will not have such negotiating flexibility, as they will be required to comply with new legislation.

As for the economic effect, the impact of such a measure on problem loans and the level of credit risk can be determined by comparing the current volume of foreign currency loans and the share that is not serviced. At present, individuals are unable to meet 95% of their existing liabilities. As for the amount of such bad debts, it is currently \$ 500 million. USA. [12].

Therefore, if such a proposal is implemented, the level of credit risk in value terms will be reduced by $500 * 27.3 * 0.95 = \text{UAH } 12.97 \text{ billion}$. This makes it clear that if such a measure is implemented at the level of all Ukrainian banks, credit risk management will significantly improve, as the level of credit risk in terms of value will decrease from the current UAH 55.9 billion. up to UAH 42.9 billion. This value is obtained by subtracting from the current amount of credit risk among individuals the amount of impact of such a measure.

One of the most important stages of the credit risk management process is the actual assessment of credit risk for each individual enterprise or individual. In this case, talk about the scoring model. Banks are actively studying the reporting of loans to the company, but there are opportunities to further improve the effectiveness of the current approach.

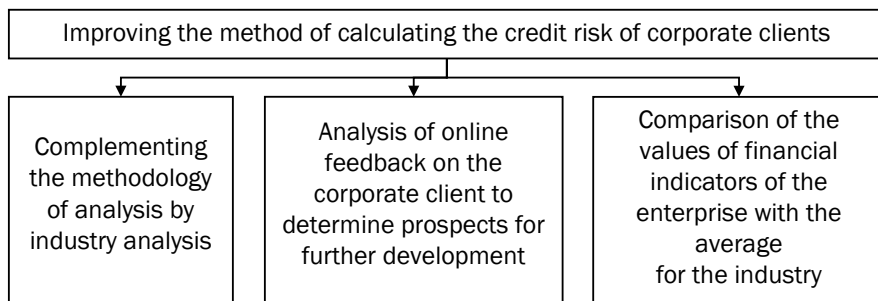


Fig. 2. Directions for improving the method of calculating credit risk of customers

Source: Created by the author on the basis of [4]

There are three main areas that should be used to achieve this goal:

1. Addition of the methodology to industry analysis.
2. Using a tool to monitor the tone of media reports about a particular company. This tool can be used as an element of marketing analysis.
3. To determine the competence of management should compare financial ratios with values that are specific to the industry in which the corporate client operates (Fig. 2).

Usually the bank assesses the internal position of the company, namely, analyzes the indicators of financial statements, court databases and other sources of information. However, each company operates in a specific environment that is unique. Even if the company is efficient, difficult industry conditions will not allow to achieve high creditworthiness. Conversely, if the company's management is not effective, but the company operates in a promising industry that has shown sustainable development in recent years, the prospects of such an enterprise are still good, and possible problems with timely repayment of loans will be offset by constant income growth companies. Therefore, the prospects of such a company should be assessed higher than companies with strong financial and economic performance, which operate in a currently complex industry.

For example, companies in the field of information technology are actively developing, because they operate in the international market. This means that productivity is higher because it meets the needs of companies that are able to compete in the international market.

Although the profitability of sales is an important factor that must be taken

into account in assessing the current state of the industry, no less important is the current liquidity ratio. This indicator indicates the ability of the medium-sized enterprise in the industry to meet its obligations to the bank and other creditors and suppliers of goods and services.

Ultimately, the integrated assessment of the creditworthiness of the industry is determined by comparing these indicators with the average in the economy. Each of the indicators has the same weight as a result. Depending on the current state of the industry according to this criterion, the company can get from minus 50 to +50 points. In this case, 0 means that the industry as a whole shows the same development trends as the average enterprise in the economy. 50 points means that the company belongs to the industry that demonstrates the most significant prospects and current indicators of financial stability.

Based on the above, we believe that in the course of assessing the creditworthiness of the enterprise should be an assessment of the creditworthiness of the industry.

The second measure is to track the tone of customer feedback about the company. Appropriate marketing tools should be used for this. The third area of improvement is the assessment of the competence of managers.

To explain the economic effect, it is advisable to evaluate a hypothetical enterprise. It is expected to have operated effectively in the market in previous years, but the quality of services has deteriorated over the past few weeks. This phenomenon can be associated with the dismissal of competent employees, their own company, attracting customers to competitors, active actions of enemies, etc. In any case, this leads to the fact that the level of sales is reduced, and this process impossible to detect by analyzing financial statements. Table 1 shows the assessment of the level of creditworthiness of the enterprise in the current conditions of using the standard methodology and in the case of implementation of the proposed measures to optimize the methodology of credit risk assessment.

The first indicator will be the same, as it shows the number of points on the indicators that were used before. The second indicator of management competence will be unchanged, which is due to the fact that the change of approach will not affect the assessment of the level of competence of managers. However, the change in market power and the deterioration of customer relations will have a significant impact. The use of the proposed system of monitoring the tone of feedback about the corporate client will reveal the deterioration of consumer relations and its services (Table 1).

Table 1

Assessment of the creditworthiness of an enterprise that has problems with the quality of services, points

Indicator	Sum of points	Sum of points
The number of points on constant indicators of credit risk	600	600
New or improved performance		
1. Competence of management	20	20
2. Market strength, level of competitiveness, quality of customer relations (tone of feedback)	0	-200
3. The impact of the industry on the level of creditworthiness	0	50
in all	620	470
Creditworthiness assessment	A good and quality borrower	Potentially unstable borrower

In addition, it will reveal an increase in the share of negative feedback. All this will lead to the fact that the third indicator of market power, the company will receive a negative assessment. As for the impact of the industry on the level of creditworthiness, it is assumed that the company operates in a promising industry, which will lead to some increase in the assessment of its creditworthiness.

As a result, the performance indicator indicates that the company belongs to the category of "potentially unstable borrowers". If the standard method of assessing the level of creditworthiness is used, the company will be assessed as a "good borrower", and the level of creditworthiness will be high. Thus, in a specific example, we can understand how this technique is more effective than the one currently used.

About a quarter of corporate bankruptcies are associated with lower sales [9, p.113]. Accordingly, we can assume that about a quarter of cases of write-off of corporate debt on loans is associated with a decrease in their sales. That is, the economic effect will be $0.25 * 364.1 = 91$ billion UAH. This is the amount of reduction of credit risk of banks in the area of lending to legal entities.

In the process of identifying ways to improve the credit risk management of the bank, the following conclusions and suggestions are formulated:

- the possibilities of optimizing the bank's credit activity in order to minimize credit risk are indicated. It is proposed in the process of credit risk assessment



to take into account not only the level of creditworthiness of individuals or legal entities, but also to conduct a detailed analysis of the value of collateral, including the implementation of various scenarios of economic development. For example, it is important that pledged securities do not depreciate due to the impact of the financial crisis. This will ensure more effective credit risk management in lending activities. In addition, it is important to use futures and other stock market instruments to lend more prudently to various sectors of the economy. It is stated that foreign currency loans of individuals should be transformed into hryvnia. This measure will reduce the cost of credit risk by UAH 12.97 billion, ie the total assessment of credit risk among individuals will decrease from UAH 55.9 billion. up to UAH 42.9 billion.

CONCLUSION.

Ways to improve the credit risk management process of Ukrainian banks have been formulated. It is necessary to expand the method of credit risk assessment with additional indicators that will increase the effectiveness of assessing the creditworthiness of the client-enterprise. First, it is advisable to use the assessment of prospects for the development of the industry, as each company depends not only on the effectiveness of internal solutions, but also on the actions of direct external factors, such as customers, suppliers, competitors. Secondly, it is proposed to assess the level of competence of management staff using financial indicators. If the financial performance of an enterprise is higher than the industry average, the management of such an enterprise makes effective management decisions. Also, a significant addition to the current methodology is the assessment of changes in market power and customer loyalty. This can be achieved by using modern tools to monitor the tone of customer feedback about the company. Thus, the bank may identify significant problems in the company, even if the changes occur only in the last few weeks, and the financial statements are ideal.

REFERENCES:

- [1] *Cost of loans according to the statistical reporting of Ukrainian banks (excluding overdraft).* Retrieved from https://bank.gov.ua/files/Procentlastb_KR.xls [accessed: 25.03.2022]
- [2] *Economic standards and limits of open currency position.* Retrieved from https://bank.gov.ua/files/stat/Ratios_by_Banks_2020-11-01.xlsx [accessed: 25.03.2022]
- [3] Elfimova, I. F. (2016). Methodical approach to the study of credit risk management system of a commercial bank. *Society and economic thought in the XXI century: ways of development and innovation* (Pp. 313-316).

- [4] Kuznetsova, E. G. (2017). On the question of methods, methods and tools for managing credit risks of banks. *Vector of economy*, 12(18), 52-57.
- [5] Lycheva, I. M. (2018). Problems of credit risk management in a commercial bank. *Belgorod Economic Bulletin*, 1(89), 128-133.
- [6] Accounting rate of the National Bank of Ukraine. Retrieved from <https://bank.gov.ua/monetary/stages/archive-rish> [accessed: 25.03.2022].
- [7] Turnover balance of banks. Retrieved from https://bank.gov.ua/files/stat/OSB_bank_2021-04-01.xlsx [accessed: 25.03.2022].
- [8] Resolution of the NBU Board "On approval of the Regulation on determining the amount of credit risk by banks of active banking operations" of 30.06.2016 № 351. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> [accessed: 25.03.2022].
- [9] Decision of the NBU Board "On approval of the Methodology for calculating economic standards for regulating the activities of banks in Ukraine" dated 15.12.2017 № 803-rsh. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/vr803500-17#Text> [accessed: 25.03.2022].
- [10] Distribution of loans granted to individuals and legal entities in national and foreign currencies and the amount of credit risk by debtor's classes in accordance with Regulation № 351. Retrieved from https://bank.gov.ua/files/stat/Kred_class_2021-04-01.xlsx [accessed: 25.03.2022].
- [11] Become a hryvnia: how deputies save foreign currency borrowers. Retrieved from <https://www.althoughda.com.ua/publications/2021/04/15/673034/> [accessed: 25.03.2022].
- [12] Financial stability indicators and reference data. Retrieved from https://bank.gov.ua/files/fsi_table_1.xlsx [accessed: 25.03.2022].
- [13] Umarov, M. R. (2018). Problems of credit risk management in a commercial bank. *Innovative technologies in mechanical engineering, education and economics*, 14(7), 389-391.
- [14] ANSI/ASSE Z690.2-2011 Risk Management Principles and Guidelines - ISO 31000. Retrieved from <https://asq.org/quality-press/display-item?item=T868E> [accessed: 20.02.2022].
- [15] Government Accountability Office, Report # GAO-06-91, December 2005. Retrieved from <http://www.gao.gov/assets/160/157672.pdf> [accessed: 20.02.2022].
- [16] Rossi, C. (2014). *Fundamentals of risk management*. John Wiley & Sons.

NOTES

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

SCIENTIFIC EDITION

COLLECTIVE SCIENTIFIC MONOGRAPH
**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES
TO THE FORMATION OF A MODERN SYSTEM OF NATIONAL
AND INTERNATIONAL ENTERPRISES, ORGANIZATIONS
AND INSTITUTIONS' DEVELOPMENT**

EDITION 2

English and Ukrainian

Signed for publication: 17.03.2020 (online) & 31.08.2022 (print)

Format 60×84/16. Offset Paper. Digital printing.

The headset is Franklin Gothic Book.

Conventionally printed sheets 15,11.

Circulation: 150 copies.

Printed from the finished original layout.

Publisher (ISBN):

TX 75001, United States, Texas, Dallas

Primedia E-launch LLC

E-mail: info@primediaelaunch.com

URL: www.primediaelaunch.com

Compilers; publisher of printed copies:

21037, Ukraine, Vinnytsia, Zodchykh str. 18/81

NGO European Scientific Platform

Tel.: +38 098 1948380; +38 098 1956755

E-mail: info@ukrlogos.in.ua

URL: www.ukrlogos.in.ua

Certificate of the subject of the publishing business: ДК № 7172 of 21.10.2020.